

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

KARINA PORTO NOVO

**UMA PROPOSTA DE AÇÕES PARA EFETIVIDADE DA
PLATAFORMA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DO GRUPO RBS**

PORTO ALEGRE

2011

KARINA PORTO NOVO

**UMA PROPOSTA DE AÇÕES PARA EFETIVIDADE DA
PLATAFORMA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DO GRUPO RBS:**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Cláudia Simone Antonello

PORTO ALEGRE

2011

KARINA PORTO NOVO

**UMA PROPOSTA DE AÇÕES PARA EFETIVIDADE DA PLATAFORMA DE
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DO GRUPO RBS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. - UFRGS

Prof. - UFRGS

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello - UFRGS

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por viabilizar educação gratuita e de qualidade e por contribuir de alguma forma por parte do que sou hoje,

Aos meus amados pais e a toda a minha família, por todo o apoio e paciência ao longo do curso,

Aos meus amigos por todo o carinho e apoio,

À minha orientadora Cláudia Antonello, que contribuiu imensamente com a realização deste trabalho.

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi identificar ações de melhoria para tornar mais efetiva a plataforma de educação à distância do Grupo RBS. O método utilizado para realização deste estudo foi a pesquisa-ação, que envolveu 17 colaboradores de diferentes níveis funcionais da empresa em um *workshop*. A análise dos dados apontou que, para atingir o objetivo do estudo, se fez necessário estabelecer as diretrizes e métodos da EAD no Grupo RBS, estabelecer envolvidos e responsabilidades, definir um ambiente virtual que atenda às necessidades, segmentar os conteúdos por público-alvo e prover uma plataforma que utilize de diferentes recursos de aprendizagem. As ações implementadas a partir dos resultados do estudo irão viabilizar a maior efetividade da plataforma de educação à distância do Grupo RBS, promovendo maior aprendizado dos colaboradores e sua capacitação para a execução da estratégia da empresa.

Palavras-chave: educação à distância, capacitação, desenvolvimento, treinamento, recursos de aprendizagem, plataforma de educação à distância (LMS).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura Matricial da Empresa	12
Quadro 2 - Classificação das Atividades de Gestão de Pessoas.....	22
Quadro 3 - Similaridade e Distinção entre Treinamento e Desenvolvimento	26
Quadro 4 - Três Formas de Avaliação dos Programas de Treinamento	36
Quadro 5 - Cursos <i>Online</i> Oferecidos pelo Grupo RBS	49
Quadro 6 - Levantamento de Requisitos Funcionais - Ambiente Virtual de Aprendizagem do Grupo RBS.....	65
Quadro 7 - Disponibilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).....	67
Quadro 11 - Ferramentas de Comunicação e Interação	70
Quadro 12 - Administração de Cursos	71
Quadro 14 - Recursos de Administração de Usuários	73
Quadro 15 - Recursos de Parametrização do AVA.....	74
Quadro 16 - Requisitos Técnicos e Funcionais - Resultado final	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pretensão de Empresas em Investir em <i>e-learning</i>	17
Figura 2 – Custo do Investimento em <i>e-learning</i>	17
Figura 3 - Processos de Gestão de Pessoas	24
Figura 4 - Fatores que Levam ao Desenvolvimento Pleno do Indivíduo	27
Figura 5 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.....	29
Figura 6 - Processo de Aprendizagem sob a Ótica de Treinamento	31
Figura 8 – Macrofluxo dos Processos de EAD no Grupo RBS.....	58
Figura 9 – Arquitetura Educacional Grupo RBS – Sintética	77
Figura 10 – Arquitetura Educacional Grupo RBS – Detalhada.....	78
Figura 11 – Arquitetura Educacional Grupo RBS – Escolas por Eixo Funcional.....	79
Figura 12 – Escola de Mercado – Trilha de Vendas.....	80

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	10
1.1.CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i>	15
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.3.JUSTIFICATIVA.....	15
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1. GESTÃO DE PESSOAS	20
2.1.1. <i>Processos de Gestão de Pessoas</i>	24
2.2.TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	25
2.2.1. <i>Aprendizagem</i>	30
2.3.DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	32
2.4.DESENHO E IMPLANTAÇÃO DO TREINAMENTO	34
2.5. AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO.....	35
2.6. <i>E-LEARNING</i> COMO UMA FERRAMENTA DE CAPACITAÇÃO	36
2.6.1. <i>Benefícios do E-learning</i>	39
3.MÉTODO.....	42
3.1.FASE EXPLORATÓRIA.....	44
3.2.FASE DE PESQUISA APROFUNDADA	44
3.3.FASE DE AÇÃO.....	46
3.4.FASE DE AVALIAÇÃO.....	46
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.1. ANÁLISE DAS ATUAIS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA NO GRUPO RBS	48
4.2.AÇÕES DESENVOLVIDAS	55
4.2.1. <i>Diretrizes e Métodos do Grupo RBS</i>	55
4.2.2. <i>Definição de Envolvidos e Responsabilidades</i>	59
4.2.3 <i>Definição de um LMS que Atenda às Necessidades</i>	61
4.2.4. <i>Desenho de uma Nova Arquitetura Educacional</i>	76

4.2.5. Recursos a Serem Utilizados na Nova Plataforma	79
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	84

1.INTRODUÇÃO

As empresas vivem em ambientes cada vez mais competitivos, caracterizados por inúmeras e intermináveis transformações, o que gera uma necessidade de constante revisão e reposicionamento das suas vantagens competitivas. Para dar sustentação aos objetivos das empresas e garantir sua competitividade, são necessárias pessoas competentes e alinhadas ao negócio.

Manter os profissionais de uma organização alinhados à sua cultura, com foco em seus resultados e atualizados diante das transformações do cenário ao qual a empresa pertence é um grande desafio. Para Gil (2006) os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com os seus objetivos. São os que vestem a camisa da organização e destacam-se como os verdadeiros parceiros da empresa. Para que as pessoas possuam um entendimento de seu papel no contexto da organização, é importante que estejam claras e que sejam de fácil acesso a estratégia da empresa e as formas disponíveis para que a pessoa possa se desenvolver e buscar o alinhamento à necessidade do negócio.

Quando se fala sobre competitividade e desenvolvimento organizacional, não se pode deixar de considerar as diferentes tecnologias disponíveis para suportar o crescimento das empresas. Diante dessa realidade, destaca-se o importante papel que a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação possui dentro das empresas.

Para as pessoas, o RH torna-se importante na medida em que oportuniza o desenvolvimento de competências necessárias para a execução de suas atividades, o que possibilita o atingimento de melhores resultados para a empresa e maior capacitação pessoal e profissional. Dutra (2005) afirma que, no RH, o desenvolvimento tem por finalidade a criação e o incentivo de práticas (capacitação, carreira e desempenho) que visem o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Diante dessa realidade, destaca-se o importante papel que a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação possui dentro das empresas. Para as pessoas, o RH torna-se importante na medida em que oportuniza o desenvolvimento de competências necessárias para a execução de suas atividades, o que possibilita

o atingimento de melhores resultados para a empresa e maior capacitação pessoal e profissional. Dutra (2005) afirma que, no RH, o desenvolvimento tem por finalidade a criação e o incentivo de práticas (capacitação, carreira e desempenho) que visem o desenvolvimento das pessoas e da organização.

A necessidade do constante treinamento dos funcionários demanda, cada vez mais, uma acomodação de tempo e horário, formando novos ambientes de aprendizagem. As pessoas estão cada vez mais dispersas e ocupadas, com demandas avassaladoras que exigem o uso de novas ferramentas que proporcionem agilidade e praticidade. A expansão da internet e o avanço das tecnologias da informação e da comunicação vêm fornecendo as bases para o desenvolvimento de novos meios de aprendizado, como o *e-learning*.

Borges-Andrade *et. al* (2006) afirmam que a adoção da educação *on-line* nos treinamentos corporativos tem se intensificado devido a sua interatividade. A autonomia, habilidade essencial para o atual cenário do mundo de trabalho, tem o seu desenvolvimento potencializado pelo uso dessas novas tendências. Bayma (2004) reforça essa opinião quando afirma que o *e-learning* permite envolver o usuário por meio de situações de grande interatividade, exploração e aprofundamento dos assuntos, procurando fazer com que o conhecimento seja construído e não apenas repassado.

Frente a estas colocações e a situação problema de trabalho vivenciada pela pesquisadora na área de Desenvolvimento do Grupo RBS, que se será relata na próxima seção com intuito de situar o leitor, pretende-se apresentar a questão de pesquisa e os objetivos que nortearam o presente estudo.

1.1.Caracterização da Empresa

O Grupo RBS, fundado em 31 de agosto de 1957, por Maurício Sirotsky Sobrinho é uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil e a maior afiliada da Rede Globo. Por meio de suas emissoras de rádio e televisão, jornais, portais de internet e iniciativas no meio digital, o Grupo RBS produz e distribui informações jornalísticas, de entretenimento e de serviços. Nas mídias tradicionais, é líder de mercado no Rio Grande do Sul e Santa Catarina em todos os

segmentos em que atua. A partir de São Paulo, opera eventos, negócios digitais e projetos em *mobile*.

A plataforma multimídia da empresa é constituída por 18 emissoras de TV aberta afiliadas à Rede Globo, duas emissoras de TV locais, 25 emissoras de rádio, oito jornais, sete portais de internet, uma empresa de eventos, operação *mobile marketing*, operação segmento rural, operação segmento jovem, operação *e-business*, uma editora, uma gravadora, uma gráfica, uma empresa de logística e a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho.

A empresa possui uma estrutura matricial, que cruza eixos de negócio (produto, mercado, operações e gestão e finanças) com os negócios (televisão, rádio, jornal e digital): cada negócio é dividido entre os eixos produto, mercado e operações e suportado pelo eixo gestão e finanças.

NEGÓCIO	EIXO			
	Produto	Mercado	Operações	Gestão e Finanças
Jornal				
Televisão				
Rádio				
Digital				

Quadro 1 – Estrutura Matricial da Empresa

Fonte: Pesquisa no Grupo RBS

Atualmente, a empresa possui cerca de sete mil colaboradores, dos quais aproximadamente 48% fazem parte da chamada Geração Y¹. O perfil dos colaboradores influencia muito no perfil da empresa e o contrário também é verdadeiro, tendo em vista que o Grupo RBS tem uma estrutura muito focada em negócios digitais. Esse fato gera um grande esforço interno para inclusão e familiarização de todos os colaboradores com todo tipo de mídias e redes sociais, seja informalmente, através da busca individual de informações sobre o assunto,

¹ Entende-se por geração Y os indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000. Pessoas nascidas entre esse período geralmente são questionadoras, ansiosas e impacientes, intensos em cada experiência e desenvolvem idéias e pensamentos com superficialidade. A necessidade de reconhecimento, *feedback* no trabalho, tendência à informalidade, busca por flexibilidade (gerando, muitas vezes, ambigüidade nas suas decisões) e interesse e, ampliar suas redes de relacionamento completam as principais atitudes e forma de pensar dessa geração (Oliveira, 2010).

seja através de treinamentos formais promovidos pelas diversas áreas envolvidas em parceria com a área de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos do Grupo RBS tem como principal objetivo contribuir e alinhar a capacitação e o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores com os objetivos estratégicos atuais e futuros da organização. Para isso, a área contempla as seguintes atuações: Planejamento de Pessoal; Atração e Seleção; Administração de Pessoal; Remuneração e Benefícios; Desenvolvimento & Educação e Saúde e Segurança do Trabalho.

A área de Desenvolvimento & Educação visa apoiar e impulsionar a estratégia do Grupo RBS, contribuindo para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Suas principais diretrizes são: alinhar ações de desenvolvimento à estratégia; contribuir para o desenvolvimento das competências atuais e futuras; prover programas que atendam às necessidades de melhorias de desempenho; valorizar e estimular o autodesenvolvimento; incentivar o gestor a ser modelo e responsável pelo desenvolvimento de sua equipe. Com foco no desenvolvimento de lideranças e de potenciais líderes, a área estrutura e operacionaliza Programas de Desenvolvimento: de Líderes, de Trainees, de Potenciais líderes e de Estagiários; além do Programa de Formação: Pós-Graduação e Idiomas (através da concessão de bolsas-auxílio).

A Educação a Distância no Grupo RBS foi constituída no ano de 2006, com o intuito de atender com baixo custo às demandas de treinamento de públicos não contemplados pelos programas existentes. Como até então somente líderes e potenciais eram treinados, havia um *gap* nas demais funções. Foi necessária a contratação de uma empresa fornecedora de um ambiente virtual de aprendizado (LMS – *Learning Management System*), batizado de Espaço Aprender.

O Espaço Aprender, como é chamada a plataforma de *e-learning* do Grupo RBS, foi lançado em 2006. Inicialmente, foram disponibilizados alguns cursos de Autodesenvolvimento (como cursos técnicos do Pacote Office) e cursos Corporativos (como Integração Institucional). Desde 2006 até 2009, esta plataforma disponibilizou todos os cursos a todos os colaboradores, sem distinção de público-alvo, sem acompanhamento estruturado das realizações e da efetividade do aprendizado, segmentado em quatro eixos de desenvolvimento.

Após três anos da implementação do projeto de educação à distância, a empresa sentiu necessidade de revisão e revitalização da plataforma. Essa

necessidade nasceu através de demandas e reclamações de colaboradores - problemas de acesso; dificuldades na utilização de ferramentas como fórum, chat, biblioteca; dúvidas relacionadas ao conteúdo dos cursos; falta de clareza de todas as ferramentas disponíveis e da forma de usá-las - as quais surgiram pontualmente e se tornaram frequentes com o passar do tempo.

O problema identificado inicialmente foi um ambiente virtual (LMS) inadequado/desatualizado e a falta de parceria com o fornecedor: desde sua implantação, a plataforma continha erros de parametrização, problemas de configuração e falta de atualização, o que gerou constantes discussões e desgaste do relacionamento com o mesmo, levando à decisão de buscar um novo parceiro. Para adquirir uma plataforma de educação à distância é necessário definir a estrutura que ela terá: que tipos de arquivos e informações serão publicados, quais níveis de interação deverão ser permitidos entre os usuários e os administradores do sistema, que ferramentas estarão disponíveis (chat, fórum, biblioteca...), entre outros itens. Ao analisar a estrutura da plataforma existente e a forma como a educação à distância é tratada no Grupo RBS, identificou-se que além de falhas de sistema, havia uma série de outros problemas: a inexistência de políticas referenciando a educação à distância no Grupo RBS, a falta de uma metodologia clara de trabalho, a baixa adesão dos colaboradores, a falta de acompanhamento do aprendizado, a falta de alinhamento com a estratégia da empresa, a falta de cultura de uso e a falta de uma lógica de desenvolvimento que integre o desenvolvimento através de cursos à distância, presenciais e outras formas de aprendizado.

Aliada a problemática identificada no local de trabalho da pesquisadora à necessidade de desenvolver o trabalho de conclusão como atividade acadêmica emergiu a seguinte indagação: **Quais são as ações de capacitação à distância que tornariam mais efetiva a plataforma de e-learning do Grupo RBS?**

Para responder esta questão de pesquisa foram estabelecidos apresentados na próxima seção:

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar ações de capacitação à distância que torne mais efetiva a plataforma de *e-learning* do Grupo RBS.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Analisar a percepção de diferentes níveis funcionais sobre a eficiência da educação à distância no Grupo RBS;
- b) Identificar o motivo da baixa adesão a capacitações à distância pelos colaboradores do Grupo RBS
- c) Levantar informações que embasem a criação de políticas de educação à distância no Grupo RBS;
- d) Definir ações de melhoria para os programas de desenvolvimento do Grupo RBS.

1.3. Justificativa

Considerando o objetivo estratégico do Grupo RBS de “Ser uma das melhores empresas de mídia do Brasil, com classe mundial” e sua valorização pelas pessoas, expressa através de seu valor de “Conexão com as Pessoas”, faz-se necessário repensar visões, processos e ações em todas as dimensões da empresa e direcioná-los a este objetivo.

A área de Recursos Humanos assume papel fundamental no desenvolvimento das organizações, uma vez que seleciona e desenvolve profissionais que conduzirão a empresa a seus objetivos. No Grupo RBS, a área não apenas operacionaliza necessidades de recursos humanos ligadas à seleção, treinamento e remuneração. Na empresa, a área de Recursos Humanos atua

estrategicamente, contribuindo para a capacitação e o desenvolvimento das pessoas com o objetivo de impulsionar o negócio.

No Grupo RBS, a área de Desenvolvimento & Educação é responsável por apoiar e impulsionar o desenvolvimento de competências dos colaboradores, contribuindo para a estratégia da empresa. Atualmente, a área trabalha com cinco diferentes linhas de desenvolvimento: corporativo, funcional, potencial, formação e aperfeiçoamento, aplicadas através de treinamentos presenciais e *online* (*e-learning*), conforme explicado anteriormente.

Nos últimos anos, é crescente o número de empresas que utilizam e que investem no *e-learning* como uma das formas de promover capacitação, pois esse formato permite a disseminação do conhecimento para um maior número de pessoas com custo mais baixo do que a modalidade presencial. Ambos os formatos podem ser aplicados conjuntamente, proporcionando uma capacitação maior e mais completa para o colaborador. Pesquisa realizada pelo site *e-learning* Brasil (www.elearningbrasil.com.br) no ano de 2010, buscou saber sobre o estágio em que essa modalidade de capacitação está na maioria das empresas e o quanto elas pretendiam investir naquele ano. Os resultados mostram que o *e-learning* vem crescendo anualmente no Brasil, conforme gráficos abaixo:

Ano do início de investimento em *e-learning*

- 45% das organizações respondentes pretendiam investir em *e-learning* a partir de 2010;
- 12% iniciaram esse processo em 2009;
- 9% em 2007;
- 7% em 2006.

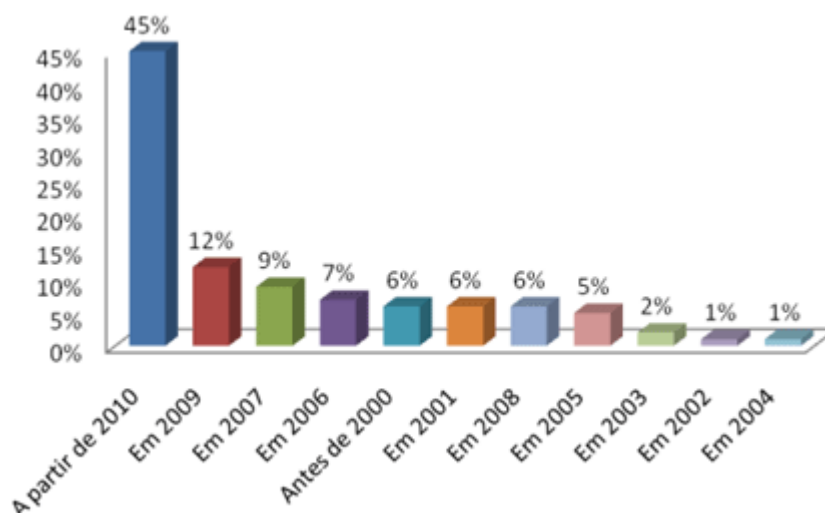


Figura 1 – Pretensão de Empresas em Investir em e-learning

Fonte: (<http://www.elearningbrasil.com.br/>)

Valor do investimento

- 64% das empresas aplicarão até R\$ 100 mil na modalidade;
- 14% investirão entre R\$100 mil e R\$ 200 mil;
- 19% investirão entre R\$300 mil e R\$ 300 mil.

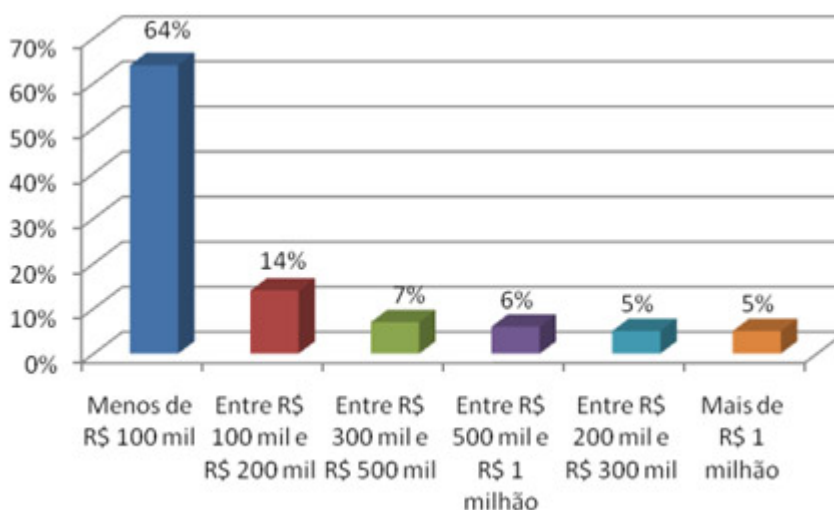


Figura 2 – Custo do Investimento em e-learning

Fonte: (<http://www.elearningbrasil.com.br/>)

No Grupo RBS, este formato de capacitação foi adotado pelo mesmo motivo. Entretanto, com o passar do tempo, desde sua implementação, tanto a área de TD&E, quanto gestores e colaboradores perderam a noção da lógica e da

importância de soluções presenciais integradas com soluções *online*. Além disso, a empresa não tem clareza das políticas, metodologia e programas disponíveis para o desenvolvimento de pessoas.

Desta forma, entende-se que, o presente estudo torna-se importante para o Grupo RBS, pois possibilitou um mapeamento da percepção dos colaboradores acerca das práticas de RH, com foco na área de Desenvolvimento e Educação, para construção de diretrizes e metodologias de desenvolvimento que estejam mais adequadas às necessidades da empresa e mais claras para seus colaboradores.

Para a autora, o trabalho foi de grande relevância porque permitiu a aplicação dos conteúdos estudados ao longo do curso de Administração, o conhecimento mais profundo acerca da organização em que atua e a reflexão sobre a importância do RH e do desenvolvimento das pessoas de uma organização. Todos estes fatores são importantes para a sua vida profissional, principalmente na área em que atua que é a área de Recursos Humanos.

Sendo assim o presente trabalho teve como objeto de estudo a plataforma de educação à distância (Espaço Aprender) do Grupo RBS e sua proposta foi a de identificar de que forma esta plataforma pode se tornar mais efetiva para que traga resultados consistentes de aprendizagem para seus usuários. A fim de levantar dados sobre a percepção dos colaboradores da empresa acerca da plataforma em questão, propor melhorias e obter informações que subsidiassem a formulação de políticas de educação à distância, desenvolveu-se um estudo empregando o método de pesquisa ação. A realização de um *workshop* com funcionários de diferentes áreas e níveis funcionais da empresa permitiu a coleta e análise de dados. A partir disto, foi possível obter um panorama da situação do *e-learning* na empresa, que serviu de embasamento para a proposta de soluções de melhoria para a plataforma, que deve ter papel fundamental no desenvolvimento das pessoas do Grupo RBS.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, em cinco capítulos. O referencial que proporciona embasamento teórico a este trabalho encontra-se no capítulo 2 que inicia-se com uma abordagem sobre o ambiente de negócios atual e a necessidade de constante desenvolvimento das pessoas e perpassa pelos temas gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento e *e-learning*. O capítulo 3 traz a metodologia de pesquisa, descrevendo cada fase de realização do presente estudo e os sujeitos que participaram da pesquisa. No capítulo 4 é apresentada a fase de ação deste estudo, no qual são descritas as

ações propostas a partir dos resultados advindos do *workshop*, as ações realizadas e o produto final deste trabalho. Por fim, no capítulo 5 são apresentadas sugestões de ações de melhoria para a efetividade da educação à distância no Grupo RBS, com base nas conclusões possibilitadas pelo presente estudo.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Para que seja possível abordar o tema de pesquisa de forma correta e coerente é preciso de um embasamento teórico, a partir de livros, artigos, revistas e publicações, confrontando diversos autores e conhecendo opiniões similares ou diferentes sobre o tema pesquisado.

Sendo assim, nesse capítulo serão apresentados os temas ambiente de negócios do século XXI, gestão de pessoas, processos de gestão de pessoas, as pessoas e as organizações, aprendizagem, treinamento e desenvolvimento, etapas do processo de treinamento e desenvolvimento, diagnóstico de necessidades de treinamento, desenho das atividades de treinamento, implementação do programa, avaliação do treinamento, *e-learning* como uma ferramenta de capacitação, benefícios do *e-learning*.

2.1. Gestão de Pessoas

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma incessante interação onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver, e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir.

As relações de trabalho influenciam diretamente a capacidade da empresa e de seus membros em atingir os objetivos pretendidos (MILKVICH e BOUDREAU, 2000). Essa relação, só é possível através de interações, e essas somente realizar-se-ão por meio de pessoas que possuam o conhecimento necessário e a consciência de que as atividades estão ligadas entre si.

Boog (1999) enfatiza que cada vez mais as empresas percebem a importância da criação e da manutenção de um ambiente positivo e produtivo, bem como da cooperação dos funcionários para o alcance das suas metas. A competitividade e a estabilidade da empresa dependem do envolvimento e da participação do colaborador em suas decisões e resultados.

Para um funcionário recém admitido, é imprescindível que ele compreenda as bases sobre as quais vai trabalhar, entenda sobre a cultura, os princípios e produtos e/ ou serviços da empresa. A relação de reciprocidade mostra-se vital para a construção de um relacionamento proveitoso e duradouro entre as partes.

Portanto a interação entre a organização e o colaborador deve ser um processo constante, pois não bastam boas ações de recepção se essas ações não tiverem continuidade ou se as ações subseqüentes não forem coerentes (DUTRA, 2006).

Dutra (2002) afirma que a prática que se nota nas organizações é a administração de pessoas - as quais são encaradas como insumos e recursos a serem administrados e controlados -, mas pressupõe que há uma certa tendência, impulsionada pelo contexto externo, de as empresas revisarem sua forma de gerir pessoas.

Reforçando essa tendência Gil (2006) ressalta que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, uma vez que trata as pessoas como recursos, da mesma forma que os recursos materiais e financeiros. Por isso há uma disposição em prol da mudança dessa nomenclatura para Gestão de Pessoas, com o intuito de reconhecer o funcionário como parceiro da organização.

O termo Gestão de Pessoas não significa, portanto, apenas encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de ARH. Seu uso hoje, procura ressaltar o caráter de ação – “a gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas” (DUTRA *et al.*, 2006).

Em uma abordagem empresarial, as parcerias são estabelecidas quando as pessoas oferecem à organização seu conhecimento e em contrapartida, é realizado através dela, o reconhecimento e a realização de investimentos necessários para que todo o conhecimento dessas pessoas possam ser transformados em ação, originando produtos e serviços. Um relacionamento de parceria entre organização e colaborador permite a geração de melhores resultados para ambas as partes (STEWART, 1998).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) fundamentam que gestão de pessoas, em um contexto futuro, é um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual com a sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio da organização.

A Gestão de Pessoas é composta por diversas atividades, como recrutamento de pessoal análise e descrição de cargos, salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras. Para facilitar a classificação dessas atividades, Gil (2006) as agrupou em cinco categorias, conforme ilustrado no Quadro 2.

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> * Identificação das necessidades de pessoal * Pesquisa de mercado de recursos humanos * Recrutamento * Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> * Análise e descrição de cargos * Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> * Salários * Benefícios * Carreiras * Higiene e segurança no trabalho * Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> * Treinamento e desenvolvimento de pessoal * Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> * Avaliação de desempenho * Banco de dados * Sistemas de informações gerenciais * Auditoria de recursos humanos

Quadro 2 - Classificação das Atividades de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Gil (2006, p. 25)

De acordo Gil (2006), o sistema de suprimento ou agregação envolve todas as atividades relacionadas com o processo de inclusão de novos colaboradores na empresa. A aplicação refere-se às atividades que englobam a determinação do cargo e da função que as pessoas irão realizar na empresa. Já o sistema de compensação ou manutenção abrange as atividades relativas à criação de condições psicológicas e ambientais satisfatórias para o desempenho das pessoas. A capacitação ou o desenvolvimento enquadra atividades destinadas à capacitação

e desenvolvimento dos profissionais. E por fim, o controle ou a monitoração caracteriza-se pelas atividades voltadas ao controle e ao acompanhamento das pessoas e dos resultados do seu trabalho.

Segundo Lacombe (2005), as organizações selecionam, formam, integram e aperfeiçoam um grupo de pessoas para trabalhar em uma empresa como uma equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e produza resultados.

A área de RH está estritamente ligada ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais. Sendo assim, as duas figuras, funcionário e empresa devem estar sempre envolvidos um com o outro. A área de recursos humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas hoje em dia, parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais (RIBEIRO, 2006).

De acordo com Dutra (2006) as pessoas são responsáveis pelo gerenciamento da sua carreira, do seu aperfeiçoamento e da sua competitividade profissional. Elas reconhecem a importância do seu papel e passam a exigir mais de si mesmas, e cobram da empresa as condições necessárias para o seu desenvolvimento profissional. Nos últimos anos, percebeu-se uma tendência de valorização maior das oportunidades concretas de desenvolvimento dentro da empresa e no mercado de trabalho.

Outro ponto enfatizado pelo autor é o papel das empresas no contexto de gestão de pessoas. Elas desempenham o papel de estimular o desenvolvimento profissional e oferecer o espaço e as condições necessárias para que haja uma relação mútua de expectativas e necessidades. Dutra (2006) afirma que essa relação será possível quando houver interação entre as pessoas e a empresa, obtendo dessa forma, alavancagem competitiva.

Esse papel não é desempenhado unicamente por meio de processos ou ferramentas, mas por meio do comprometimento da empresa com as pessoas. Esse comprometimento traduz-se por meio do estímulo à cidadania organizacional, respeito à individualidade e contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas.

2.1.1. Processos de Gestão de Pessoas

Dutra (2006) define processos como a interação entre diferentes elementos associados a uma ideia de fluxo e de movimento. Os processos de gestão são intercâmbios entre elementos com um objetivo e dentro de parâmetros antecipadamente determinados. O autor classifica esses processos em:

- movimentação;
- desenvolvimento;
- valorização.

A categoria de movimentação tem como objetivo proporcionar suporte a toda ação de movimento da pessoa, independente do seu vínculo empregatício. As práticas utilizadas nessa etapa são de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação.

Seguindo, o desenvolvimento tem por finalidade a criação e o incentivo de práticas que visem o desenvolvimento das pessoas e da organização, são elas: capacitação, carreira e desempenho.

A valorização compreende os processos voltados ao estabelecimento de procedimentos para a distinção das pessoas que mantém alguma relação com a empresa, dentre eles: remuneração, premiação, serviços e facilidades.

A Figura 3 demonstra a influência mútua dos processos entre si.

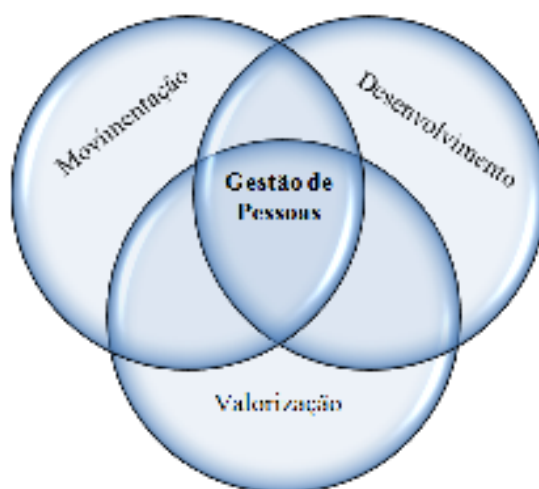


Figura 3 - Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Dutra (2006, p. 50)

Portanto, a Gestão de Pessoas, visa à cooperação mútua entre pessoas e empresa para que seja possível o alcance dos objetivos organizacionais e individuais (GIL, 2006).

2.2.Treinamento, Desenvolvimento e Educação

As ações de treinamento e desenvolvimento tornaram-se um elemento fundamental para a gestão de pessoas por volta do século XIX, com o início das organizações industriais. A partir de 1880, essas ações passaram a ser sistemáticas (influenciadas pela aproximação entre indústrias e escolas) e então a partir de 1930 identificou-se a demanda de estruturar cientificamente, com apoio de tecnologias, as ações de treinamento nas empresas (Malvezzi 1994, apud Borges – Andrade et. al (2006).

Em ambientes cada vez mais dinâmicos, faz-se presente o desenvolvimento de ações destinadas à capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las mais eficazes no que fazem (GIL, 2006). Nessa mesma linha, Dutra (2002) afirma que as organizações estão investindo no desenvolvimento contínuo de suas pessoas, buscando maior competitividade, tendo em vista a pressão do ambiente externo. Segundo a ótica de Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento consiste em um processo sistemático, que promove a obtenção de habilidades, atitudes e regras, visando à adequação das características dos empregados, as exigências dos papéis funcionais.

Marras (2005) aborda o treinamento como um processo de assimilação cultural em curto prazo, que visa transmitir conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas ao desempenho de tarefas, ou a sua otimização no trabalho. Esse processo, segundo Fidelis (2008), transmite sinais aos funcionários de que a organização preocupa-se com eles, que as suas atitudes e comportamentos, devem estar alinhados as expectativas da empresa.

A prática de desenvolvimento profissional representa um escopo maior, voltado a facilitar o alcance dos objetivos e metas da organização em um horizonte maior de tempo (BORGES-ANDRADE, 2006).

Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas enfoca os cargos a serem ocupados no futuro e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão demandados de seus ocupantes (GIL, 2006). Outro ponto enfatizado pelo autor em questão, é que desenvolver pessoas significa dar-lhes a formação necessária para que possam modificar antigos hábitos, e desenvolver novas atitudes e capacidades, a fim de tornarem-se melhores no que fazem.

Segundo a ótica de Araújo (2006), treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagem, onde o primeiro volta-se para o condicionamento das pessoas no sentido de execução das tarefas, e o segundo dirige-se ao crescimento das pessoas no nível de conhecimento, habilidades, atitudes e valores éticos. Essa comparação é esboçada no Quadro 3.

Treinamento	Desenvolvimento
Processo de aprendizagem	Processo de aprendizagem
Voltado para o condicionamento da pessoa; para a execução de tarefas.	Voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude.

Quadro 3 - Similaridade e Distinção entre Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Araújo (2006, p. 94)

Segundo Boog (2002) a área de Treinamento e Desenvolvimento deve estimular a aprendizagem dentro de um conceito de desenvolvimento contínuo. Dentre os principais objetivos do treinamento, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ressaltam:

- a) preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- b) dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer;
- c) mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

De acordo com Carvalho (2001, p. 12), quando devidamente implantado o treinamento proporciona inúmeras vantagens, a saber:

- a) possibilita o estudo e a análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- b) define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- c) caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- d) elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo, integrando-os as metas globais da empresa.

Em continuidade o autor em estudo afirma que o desenvolvimento contínuo e integral das pessoas processa-se através de três fatores principais:

- a) educação: caracteriza-se pela reconstrução contínua da experiência pessoal de cada indivíduo por toda sua vida;
- b) instrução: é a formalização do processo educativo em seus vários graus;
- c) treinamento: sua finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho.

A Figura 4 ilustra essa afirmação.

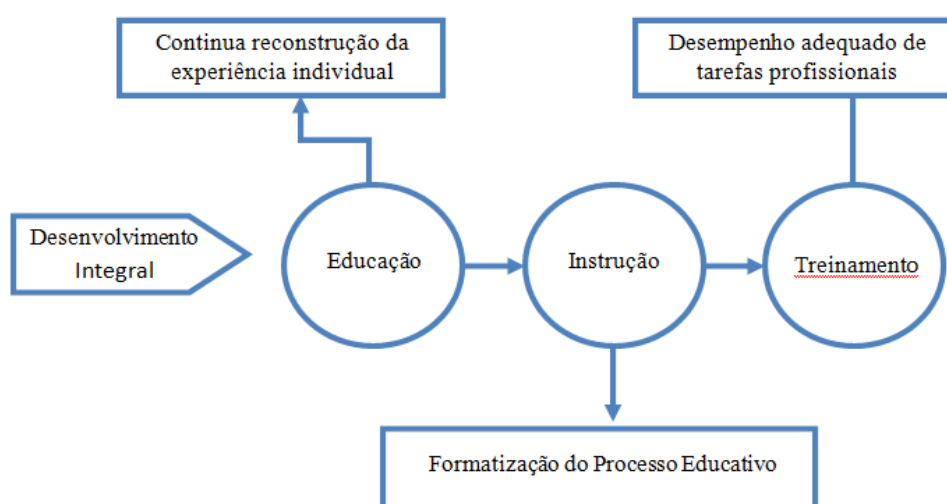


Figura 4 - Fatores que Levam ao Desenvolvimento Pleno do Indivíduo

Fonte: Adaptado de Carvalho (2001, p. 11)

Há uma grande evidência de que os investimentos em treinamentos estão associados ao aumento da lucratividade em longo prazo, dado que as empresas cujas operações estão baseadas em programas como trabalhos em equipe e círculo da qualidade obtém maior produtividade quando estes programas estão em harmonia com a educação do colaborador. Afirma-se, portanto, que todo treinamento devidamente planejado, quando aplicado, é vantajoso à empresa, visto que o capital despendido para o treinamento corporativo retorna sempre em benefícios (NEVES JR., 2002).

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), nem todas as situações de aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação, uma vez que a aprendizagem humana pode ser dar por várias maneiras. Na esfera da aprendizagem nas organizações, podemos encontrar 5 ações de indução de aprendizagem: Informação, Instrução, Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Abaixo, segue o conceito de cada uma das ações:

- Informação: Unidades organizadas de informações e conhecimentos disponibilizadas de diferentes formas (biblioteca, pastas, banco de dados, links).
- Instrução: Envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais (manuais, roteiros, cartilhas).
- Treinamento: Envolve definição de objetivos específicos e organizacionais, visa ampliar/desenvolver habilidades, gerando mudança de comportamento e melhoria de desempenho (cursos, oficinas).
- Desenvolvimento: experiências e oportunidades, viabilizadas pela organização, que apóiam o crescimento individual sem estar focado em uma determinada posição/função específica (ferramentas de apoio, programas de autodesenvolvimento, gestão da carreira).
- Educação: Visa à formação e qualificação contínua dos colaboradores, através de programas de média ou longa duração (cursos técnicos, graduação, pós-graduação).

A Figura 5 ilustra a abrangência dos conceitos acima comentados.

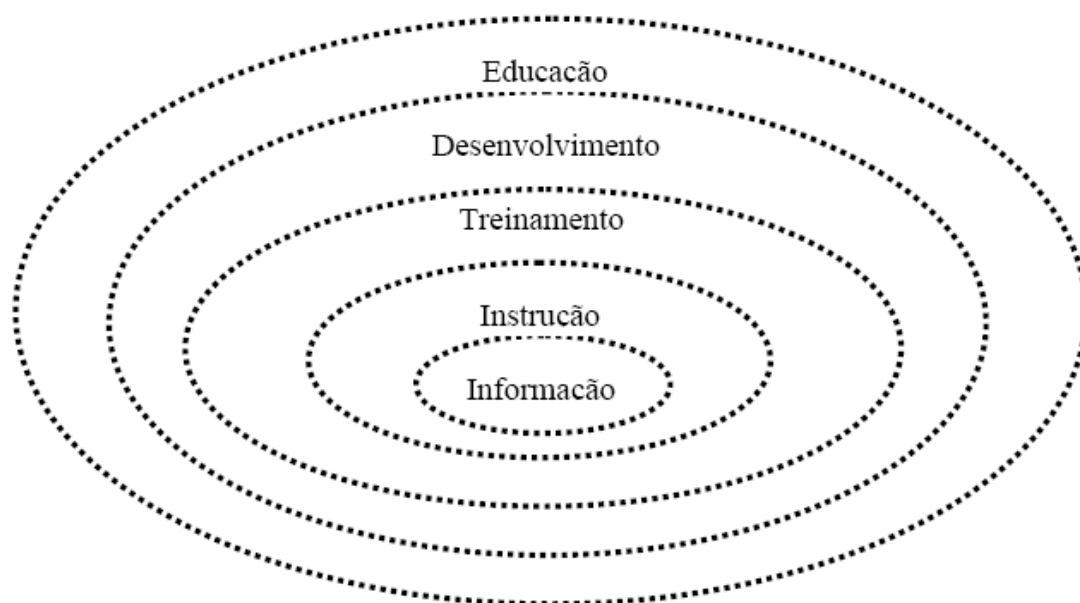


Figura 5 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 143)

A partir das ações citadas, é importante salientarmos que podemos utilizar a indução de aprendizagem mais simples criando condições para o estabelecimento de uma ação mais complexa.

Diante dos *inputs* de aprendizagem criados pelas organizações, é de extrema importância que as ações de desenvolvimento estejam alinhadas à estratégia das instituições. Gerar inovações tecnológicas para atender às novas demandas do mercado é fundamental para que as empresas continuem atuando no mercado atual, atingindo resultados esperados. Uma vez que os colaboradores são os responsáveis pela criação de idéias inovadoras, as ações de aprendizagem precisam dar suporte ao desenvolvimento contínuo das competências individuais.

Por esse motivo, os programas devem estar alinhados à estratégia organizacional, desmembrando ações de desenvolvimento por níveis, criando condições para que os indivíduos consigam atingir resultados individuais e coletivos esperados pela organização.

2.2.1. Aprendizagem

O desenvolvimento das pessoas nas organizações faz-se cada vez mais essencial, diante de um cenário de aumento de competitividade e de complexidade tecnológica e das relações Dutra (2066). Nesse contexto, o estudo da aprendizagem torna-se relevante, na medida em que a necessidade de assumir atribuições e responsabilidades mais complexas passa a fazer parte do indivíduo no cenário organizacional.

A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, que pode se manifestar ou não em modificações no comportamento de uma pessoa (FLEURY, 2002). Nessa mesma linha, Ribeiro (2006) diz que aprender se refere à aquisição de novos hábitos, atitudes e comportamentos, após novas experiências. Pode-se dizer que aprender é o processo de adquirir novas formas de conduta ou de modificar formas já existentes.

Sob uma perspectiva psicológica, Abbad e Borges-Andrade (2004), consideram que a aprendizagem é um processo realizado ao nível dos indivíduos, sendo que os seus efeitos podem se propagar pela organização como um todo. O processo de socialização entendida como o meio pelo qual a organização busca moldar o indivíduo às suas necessidades, garante a replicação de padrões de condutas estratégicas, operacionais, administrativas, mercadológicas e relacionais.

De acordo com Borges - Andrade *et. al.* (2006) a aprendizagem emerge das interações sociais no ambiente de trabalho, as quais permitem a construção de um significado comum por meio da socialização de conhecimentos explícitos e tácitos entre os membros. Nesse contexto, o autor afirma que os processos de aprendizagem estão entrelaçados com a cultura organizacional, e ocorrem por meio dos processos de socialização nos quais o indivíduo é o sujeito da aprendizagem.

Sob a ótica de treinamento, Ribeiro (2006) salienta que a aprendizagem traduz o processo dinâmico por meio do qual o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse conceito é ilustrado na Figura 6.

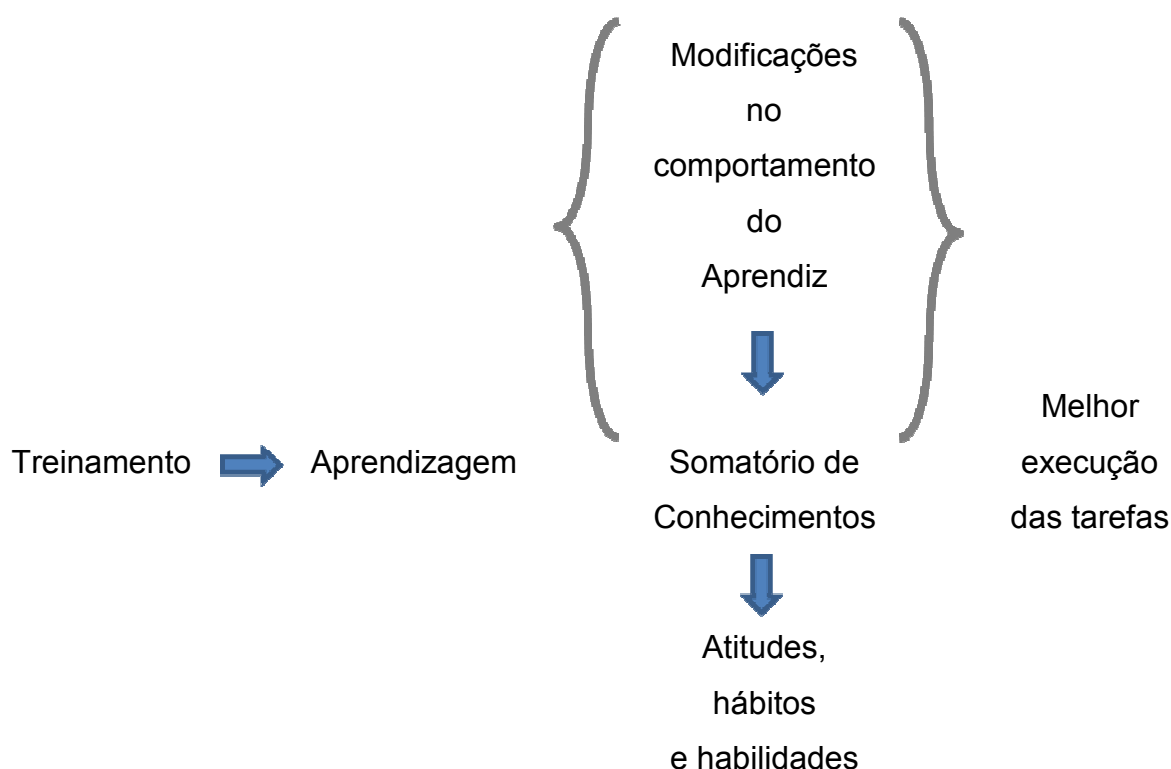


Figura 6 - Processo de Aprendizagem sob a Ótica de Treinamento

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006)

O processo de aprendizagem pode ser identificado nos programas de integração, já que esse contempla a adequação de comportamentos, habilidades, hábitos e atitudes dos novos colaboradores aos preservados pela empresa, que são transmitidos através da cultura organizacional.

A aprendizagem não se dá de forma espontânea ou simplesmente por transmissão, conforme (OLIVEIRA, 2005), ela é o resultado de um processo de interação mediado e organizado didaticamente por meio de situações intencionalmente estruturadas e orientadas com base em “situações problema”, no compartilhamento, na articulação teoria / prática e nas diversas dimensões do conhecimento (social, cultural, histórico, etc.).

Em relação aos modelos de aprendizagem, Gnyawali e Stewart (2003) *apud* Borges – Andrade *et. al* (2006) os dividem em dois grandes estilos ou modelos de aprendizagem, o informativo e o interativo. O primeiro refere-se à aquisição, distribuição e interpretação da informação, já o segundo, reflete os processos em que ocorrem a interação social e o diálogo entre os membros. Segundo os autores,

para que a aprendizagem organizacional ocorra, as organizações devem possuir mecanismos internos e processos que permitam a acumulação e distribuição de informações relevantes. Também precisam de mecanismos de suporte ao diálogo e à interação, de modo que o conhecimento organizacional venha a ser desenvolvido e disseminado por toda a organização.

Na concepção de Robbins (2005) a aprendizagem acontece o tempo todo, e caracteriza-se por representar qualquer mudança relativamente estável no comportamento do ser humano. As mudanças temporárias podem ser apenas reflexivas e não representar qualquer aprendizado. Portanto, o aprendizado acontece quando há mudança nas ações, como nos processos mentais, nas atitudes e no comportamento, evidenciados, por exemplo, na disseminação e internalização da cultura organizacional.

2.3. Diagnóstico de Necessidades de Treinamento

O primeiro passo para a implementação de um treinamento, é o diagnóstico de necessidades para a capacitação e o desenvolvimento dos recursos humanos. De acordo com Borges-Andrade *et. al* (2006), os dados coletados iniciam e justificam toda a existência de um programa de treinamento.

Essa etapa visa identificar as carências dos indivíduos na execução de suas tarefas para a obtenção dos objetivos da organização (GIL, 2006). Segundo Ivancevich (2008), ela envolve a análise das necessidades da empresa, dos conhecimentos, aptidões e habilidades requeridas para a realização do trabalho e das necessidades do ocupante do cargo.

Em concordância com Ivancevich, Carvalho (2001) baseia-se no diagnóstico de três áreas para determinar as necessidades do treinamento: análise da empresa, análise das tarefas e análise do comportamento.

Em uma linha de raciocínio semelhante, Gil (2006) explica esses três níveis de análise.

- a) Análise organizacional: envolve a organização como um todo, e tem como objetivo identificar as áreas em que o treinamento é necessário, a fim de elevar os níveis de eficiência e eficácia da empresa. Um acurado diagnóstico

organizacional permite identificar os fatores que facilitam e dificultam o crescimento da empresa, assim como, a intensidade de contribuição dos recursos humanos no alcance dos objetivos organizacionais.

- b) **Análise das tarefas:** focaliza os requisitos para o bom desempenho de cada cargo, definindo as habilidades, os conhecimentos, as atitudes e os comportamentos a serem desenvolvidos. A análise das tarefas requer a identificação das atividades e das responsabilidades que compõe o cargo, bem como as condições de trabalho e os riscos pertinentes a tarefa.
- c) **Análise das pessoas:** trata-se de verificar se os funcionários são adequados para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Dessa forma, o autor resume que a primeira análise esclarece os objetivos da empresa, a segunda, o que é necessário para alcançá-los e a terceira análise identifica as carências do pessoal quanto à execução das tarefas. A Figura 7 ilustra a obtenção das necessidades de treinamento resultante do confronto da análise das pessoas com a análise das tarefas.

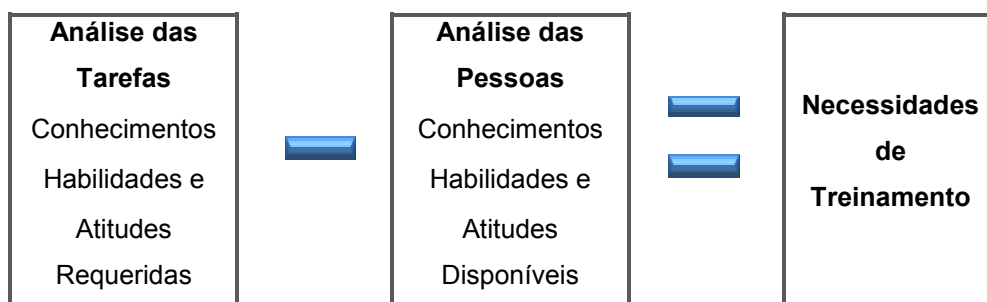


Figura 7 - Diagnóstico de Necessidades de Treinamento

Fonte: Adaptado de Gil (2006, p. 128)

O levantamento de necessidade de treinamento é um programa contínuo, de responsabilidade compartilhada entre a área de treinamento e desenvolvimento e as demais áreas da empresa (MARRAS, 2005).

O treinamento, portanto, é feito sob medida para as necessidades da empresa. À medida que a empresa cresce, suas necessidades podem mudar e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender a essas novas necessidades. Assim, deve ser feito periodicamente, um diagnóstico das necessidades de

treinamento, e a partir delas, estabelecerem-se os programas adequados a sua realidade.

2.4.Desenho e Implantação do Treinamento

Após o diagnóstico de necessidades, realiza-se o planejamento das atividades de treinamento.

Essa etapa objetiva proporcionar com máxima eficácia possível, o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos pela organização, com base na realidade fornecida pelo levantamento de necessidades (GIL, 2006).

A programação de treinamento planeja como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas. O projeto de treinamento, segundo Gil (2006), abrange os seguintes conjuntos de dados:

- a) abordar uma necessidade específica de cada vez;
- b) definir claramente o objetivo do treinamento;
- c) dividir em partes o trabalho a ser desenvolvido;
- d) determinar o conteúdo do treinamento;
- e) definir o método de treinamento.

Logo, o planejamento é um processo desenvolvido a partir do conhecimento da realidade, que permite a decisão das ações que serão implementadas futuramente.

A aplicação do programa de treinamento constitui a terceira etapa desse processo, onde tudo o que foi diagnosticado e planejado anteriormente, será executado.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) salientam que essa etapa deve considerar os diferentes tipos de treinamento:

- a) treinamento de integração: tem como objetivo adaptar o novo funcionário à empresa;
- b) treinamento técnico-operacional: visa capacitar o funcionário à realização das tarefas exigidas pelo seu cargo;
- c) treinamento gerencial: desenvolve as competências técnicas, administrativas e comportamentais;

d) treinamento comportamental: tem a finalidade de resolver os problemas de relacionamento no ambiente de trabalho.

Após a implementação do programa, é preciso avaliar os resultados. Através deles, pode-se averiguar de que forma o conteúdo do programa foi assimilado pelos treinados.

2.5. Avaliação do Treinamento

A última etapa do treinamento consiste na avaliação dos resultados, a fim de verificar se os objetivos do programa foram alcançados, bem como avaliar a retroação dos funcionários em relação ao que foi ensinado no treinamento.

A avaliação de treinamento para Borges (2006) é um elemento essencial, já que é responsável pelo fornecimento de retroalimentações que asseguram o aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento.

A avaliação para Araújo (2006) é uma forma de balanceamento onde é possível comparar os resultados obtidos e os esperados de forma que os possíveis desvios possam ser aperfeiçoados.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) o treinamento será eficaz se os resultados atingidos no programa forem transferidos para o comportamento no trabalho. O Quadro 4 apresenta as três formas de se avaliar um programa de treinamento.

Avaliação do Aprendizado	Verifica o quanto foi assimilado durante o processo de aprendizagem. No âmbito empresarial, podem ser aplicados questionários ou exercícios para avaliar o treinamento.
Avaliação de Reação	Serve de <i>feedback</i> para o aprimoramento dos treinamentos, uma vez que conhece a opinião dos participantes em diversos aspectos, desde a formatação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio. Os aprendizes podem manifestar a sua opinião através de questionários, ou oralmente.

<p style="text-align: center;">Avaliação dos Resultados do Treinamento</p>	<p>Verifica até que ponto o treinamento produziu as alterações esperadas e se os resultados obtidos contribuíram para os objetivos da empresa. Esse tipo de avaliação pode ser realizado através de entrevistas após o treinamento, de análises dos indicadores de recursos humanos e da comparação entre a produtividade alcançada antes e depois do treinamento.</p>
---	--

Quadro 4 - Três Formas de Avaliação dos Programas de Treinamento

Fonte: Adaptado de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)

Para que a avaliação do programa de treinamento consiga cumprir a sua finalidade, todo o módulo deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados obtidos (MARRAS, 2005). O treinamento eficaz proporciona resultados sólidos para a empresa, e gera satisfação e sensação de progresso aos participantes (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

2.6.E-learning Como uma Ferramenta de Capacitação

A necessidade do constante treinamento dos funcionários demanda, cada vez mais, uma acomodação de tempo e horário, formando novos ambientes de aprendizagem. As pessoas estão cada vez mais dispersas e ocupadas, com demandas avassaladoras que exigem o uso de novas ferramentas que proporcionem agilidade e praticidade. A expansão da internet e o avanço das tecnologias da informação e da comunicação vêm fornecendo as bases para o desenvolvimento de novos meios de aprendizado, como o *e-learning*.

Para que os indivíduos consigam atender às novas exigências do mercado de trabalho, caracterizados por constantes mudanças sociais e tecnológicas, é preciso garantir o investimento de novas competências, freqüentemente. O *e-learning* caracteriza-se por ser uma ferramenta que utiliza as tecnologias da internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho do indivíduo (ROSENBERG, 2002).

Costa (2000) afirma que essa ferramenta representa uma forma alternativa de buscar o conhecimento a qualquer momento, em qualquer lugar e, sobretudo, quando necessário e oportuno.

Em um contexto organizacional, o *e-learning* surge como uma possibilidade de redimensionar a forma de trabalhar a capacitação dos empregados de uma organização (BAYMA, 2004).

Rosenberg (2002) define *e-learning* como o uso de tecnologias da internet que visa proporcionar soluções que estimulem o conhecimento. Segundo o autor, ele baseia-se em três critérios fundamentais:

- a) possibilita a atualização instantânea de dados;
- b) chega até o usuário final por intermédio de um computador, utilizando uma determinada tecnologia;
- c) tem uma visão abrangente de soluções de aprendizagem, diferentemente do paradigma tradicional de treinamento.

Os cursos de *e-learning* são geralmente disponibilizados em uma plataforma de gerenciamento chamada de LMS (*Learning Management System*). Segundo Shute (2004) uma das suas funções é mediar a educação corporativa estimulando a interação entre os colaboradores e a ampliação do conhecimento das empresas. Para isso, ele apresenta ferramentas apropriadas para auxiliar os treinamentos corporativos.

De acordo com o autor, muitas plataformas de LMS disponibilizam ferramentas como: mural de notas, relação de cursos concluídos, em andamento e a realizar, frequência e tempo de dedicação a uma atividade, etc. Isso possibilita que o treinando e o responsável pelo seu treinamento, gerenciem seu desempenho. Além disso, Shute (2004) destaca que os LMS possibilitam a criação de tabelas e gráficos de desempenho, que servem para comparar o aproveitamento dos treinandos e avaliar os cursos aplicados.

Na visão de Rutenbur *et al.* (2000) as empresas estão considerando o *e-learning* a única forma de manter seus empregados atualizados na velocidade exigida pelo ambiente em que se vive. Não se considera que o *e-learning* irá substituir completamente os métodos tradicionais de ensino, mas com certeza estará crescendo de forma significativa como uma opção suplementar de educação.

Utilizar soluções de *e-learning* e métodos tradicionais de ensino de forma balanceada surge como uma importante alternativa para maximizar o aprendizado dentro das organizações. Essa combinação é chamada de *blended learning*. Cabe aproveitar o que cada método tem de melhor e combiná-los da forma correta. Isso não significa usar um pouco de cada, é necessário associar cada metodologia as necessidades de aprendizado, aos objetivos do projeto, ao tipo de conteúdo, as características do público-alvo, a cultura da organização e aos requisitos de desempenho esperados (ENES, 2003).

Moran (2003) acrescenta que é preciso integrar a educação *on-line* e a presencial, para obter um ponto de equilíbrio em que uma modalidade complementa e enriquece a outra. Sugere ainda que ao início dos cursos aconteçam encontros presenciais, como forma de integrar a turma e facilitar o desenvolvimento das atividades *on-line*.

Borges-Andrade *et. al* (2006) afirmam que a adoção da educação *on-line* nos treinamentos corporativos tem se intensificado devido a sua interatividade. A autonomia, habilidade essencial para o atual cenário do mundo de trabalho, tem o seu desenvolvimento potencializado pelo uso dessas novas tendências. Bayma (2004) reforça essa opinião quando afirma que o *e-learning* permite envolver o usuário por meio de situações de grande interatividade, exploração e aprofundamento dos assuntos, procurando fazer com que o conhecimento seja construído e não apenas repassado.

Maia e Mattar (2007) defendem a idéia de que o aluno de um curso *on-line* demonstra maior autonomia, visto que exerce mais influência sobre os objetivos do curso, das atividades de aprendizagem e de avaliação do programa, do que um aluno de educação presencial.

Contudo, é comum ocorrer, por parte dos treinandos, certa resistência aos cursos *on-line*, causada por falsas suposições de que tais cursos apresentam nível de qualidade inferior ao dos cursos presenciais, ou pelo constrangimento de admitir que não sabem utilizar os recursos de internet. Para superar tais barreiras, Moore e Kearsley (2007) recomendam a realização de treinamento prévio sobre o conteúdo dos cursos *on-line* e da utilização dos recursos tecnológicos, além de orientações sobre o desempenho esperado dos aprendizes.

Moore e Kearsley (2007) reforçam que tais orientações podem responder a outros pontos que frequentemente geram dúvidas nos alunos inexperientes em educação *on-line*, tais como:

- a) adequação da educação *on-line* para a realidade do aluno;
- b) amostras do conteúdo do curso;
- c) motivação e expectativas dos candidatos ao curso;
- d) pré-requisitos para realizar o curso;
- e) como navegar pelo curso.

2.6.1. Benefícios do *E-learning*

Para visualizar com mais profundidade as possibilidades do *e-learning* nas organizações, faz-se necessário esclarecer quais são os seus benefícios.

Rosenberg (2002) explana em uma abordagem bem completa, as vantagens oferecidas pelo uso do *e-learning* nas empresas:

a) Diminuição de custos: o *e-learning* é geralmente a maneira mais econômica de fornecer instrução ou informação. Corta despesas com viagens, reduz o tempo com treinamento de pessoal e elimina ou reduz significativamente a necessidade de uma infra-estrutura de sala de aula/instrutor. Boog (1999) reforça que o *e-learning* também melhora a produtividade, reduzindo os custos com treinamentos.

b) Melhora a resposta da empresa: o *e-learning* pode alcançar um número ilimitado de pessoas virtualmente ao mesmo tempo. Isso pode ser vital quando as práticas e recursos da empresa têm de mudar rapidamente.

c) As mensagens são personalizadas, dependendo da necessidade: todos obtêm o mesmo conteúdo, apresentado da mesma maneira. Ainda assim, os programas também podem ser personalizados para diferentes necessidades de aprendizado.

d) O conteúdo é apresentado na hora certa e de forma mais confiável: o *e-learning* pode ser atualizado instantaneamente, tornando a informação mais precisa e útil por um período maior de tempo. A habilidade de atualizar o conteúdo

do *e-learning* fácil e rapidamente e, tem facilitado as empresas a manterem seus funcionários atualizados diante das rápidas mudanças.

e) O aprendizado ocorre 24 horas por dia, 7 dias por semana: as pessoas podem realizar as atividades em qualquer lugar e a qualquer hora. Vargas (2004) complementa a idéia salientando que a ferramenta de *e-learning* possibilita o desenvolvimento contínuo de um número maior de colaboradores, em menos tempo e em qualquer lugar.

f) Nenhum usuário “perde” tempo: com a tecnologia já familiarizada, os usuários acessam a ferramenta rapidamente.

g) Universalidade: todos podem receber virtualmente o mesmo material basicamente da mesma maneira.

h) Cria comunidades: a *web* permite que as pessoas criem comunidades duradouras, em que possam se reunir para compartilhar conhecimentos antes, durante e após a conclusão do programa de treinamento. Isso pode ser uma enorme motivação para o aprendizado organizacional.

i) Escalabilidade: as soluções de *e-learning* são altamente escaláveis. Os programas podem avançar de dez para cem mil participantes com pouco esforço ou custo incremental (desde que a infra-estrutura esteja correta).

j) Aproveita o investimento corporativo na *web*: as empresas estão cada vez mais procurando maneiras de aproveitar seus enormes investimentos nas *intranets* corporativas. O *e-learning* está emergindo como uma dessas aplicações.

k) Oferece serviço ao cliente com mais valor: embora não focalizadas internamente, as iniciativas de *e-commerce* de uma empresa podem ser aprimoradas por meio da utilização eficaz e envolvente do *e-learning*, que ajuda os clientes a obter benefícios cada vez maiores do site.

Borges-Andrade et. al (2006) apresentam outros benefícios da educação *on-line* nas empresas:

a) individualização do estudo, o que permite o treinando ditar o seu próprio ritmo, podendo repetir uma atividade ou interrompê-la.

b) disponibilidade dos conteúdos. Os recursos ficam disponíveis aos participantes sempre que forem necessários, sem necessidade de deslocamento ao local do treinamento.

c) possibilidade de cada treinando traçar um caminho singular no seu processo de aprendizagem.

De acordo com Schreider (1998) a adoção de treinamentos *online* requer um alto investimento inicial em termos de tecnologia, mas exige também, a alteração no modo de pensar e agir das pessoas. A organização deve institucionalizar seus esforços de tal forma que o *e-learning* se torne parte do perfil da empresa.

Quanto maior o entendimento da cultura de uma empresa, e quanto mais refletida ele estiver no ambiente virtual de aprendizagem, maiores serão as chances do uso do *e-learning* ser bem sucedido.

3.MÉTODO

O presente capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo geral proposto neste trabalho, que se refere ao desenvolvimento de ações de capacitação para tornar efetiva a plataforma de educação à distância do Grupo RBS.

De acordo com Fossatti (2008) o método empregado para realização de uma investigação define a estratégia a ser utilizada para alcançar os objetivos do estudo, com uma estrutura, um caminho e ações definidas, que constituem o resultado sistemático de uma série de passos a ser utilizados.

Roesch (2005) explica que a metodologia define como o projeto será realizado, sendo esse baseado em uma situação concreta, com problemas reais, a fim de envolver a busca e o tratamento de dados para o diagnóstico da situação e a elaboração de propostas.

Conforme Macke (2006), o método de pesquisa em que ocorre a participação e intervenção do pesquisador no ambiente organizacional, visando a solução de problemas, é a pesquisa-ação:

A pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa voltada para a busca de solução coletiva a determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada. Esta estratégia contempla, simultaneamente, processos de pesquisa e de intervenção (ação), os quais emergem da participação efetiva dos atores envolvidos e do pesquisador. (p.208 - 209)

Sob esta perspectiva, entendeu-se que a metodologia que melhor se adequa a este trabalho é a pesquisa-ação, uma vez que o presente estudo sofre efetiva participação e intervenção do pesquisador na organização e na resolução da situação-problema.

Para Thiollent (1997), configura-se uma pesquisa-ação quando existe ampla participação e interação entre os pesquisadores e os membros que representam a situação investigada, havendo discussões entre os envolvidos para o desenvolvimento e planejamento de ações para solucionar os problemas detectados. O autor descreve a pesquisa-ação em quatro fases, as quais não necessitam ser executadas consecutivamente, podendo ocorrer simultaneamente, são elas:

- a) **Fase exploratória:** fase em que é realizado o diagnóstico para identificação dos problemas, dos envolvidos e das possíveis intervenções a serem realizadas na organização.
- b) **Fase de pesquisa aprofundada:** momento em que é realizada a coleta de dados através de diferentes instrumentos.
- c) **Fase da ação:** a partir de discussões entre os envolvidos na pesquisa, faz-se o planejamento e a execução das ações a serem realizadas para solucionar os problemas identificados.
- d) **Fase de avaliação:** momento de retomada do conhecimento adquirido durante o processo de pesquisa-ação e possível redirecionamento das ações.

As fases que serão apresentadas neste estudo – fase exploratória, fase de pesquisa aprofundada e fase de avaliação -, foram realizadas entre julho de 2010 até o presente momento, junho de 2011.

Cabe citar algumas condições que devem ser respeitadas para que a pesquisa-ação seja factível e eticamente sustentável Thiollent (1997, p. 23), as quais foram observadas no decorrer do presente trabalho:

- A iniciativa de pesquisa parte de uma demanda de pessoas ou grupos que não ocupam as posições de topo do poder.
- Os objetivos são definidos com autonomia dos atores e com mínima interferência de membros da estrutura formal.
- Todos os grupos sociais implicados no problema escolhido como assunto da pesquisa são chamados para participar do projeto e de sua execução.
- Todos os grupos têm liberdade de expressão. Medidas são tomadas para evitar censuras ou represálias.
- Todos os grupos são mantidos informados no desenrolar da pesquisa.
- As possíveis ações decorrentes da pesquisa são negociadas entre os proponentes e os membros da estrutura formal.
- Em geral, as equipes internas que promovem a pesquisa são auxiliadas por consultores ou pesquisadores externos

Considerando as etapas da metodologia de pesquisa-ação e suas características, bem como os objetivos apresentados neste trabalho, são considerados atores ou agentes envolvidos na pesquisa:

- Área de Recursos Humanos, da qual nove profissionais de diferentes níveis e funções participaram das três primeiras fases do presente estudo, desde a fase exploratória, definindo o problema até a fase de ação, executando o que foi planejado nas fases anteriores.
- Áreas de Marketing, Tecnologia da Informação, Jornal, Internet, Planejamento e Segurança da Informação, das quais oito profissionais de diferentes níveis e funções participaram da fase de pesquisa aprofundada.

Sendo assim, o presente trabalho teve o seguinte delineamento:

3.1.Fase Exploratória

1. Detecção do problema: momento que originou a realização desta pesquisa, o qual está descrito no capítulo 1, na seção de Definição do Problema do presente trabalho.

2. Revisão de literatura: etapa que tem por objetivo realizar uma construção conceitual da literatura relacionada ao tema em estudo, a qual está refletida no capítulo 6 Referencial Teórico deste trabalho.

3. Definição dos objetivos da pesquisa: fase em que são construídos os objetivos que a pesquisa pretende alcançar, os quais estão descritos na introdução do presente documento.

3.2.Fase de Pesquisa Aprofundada

Macke (2006, p. 217), afirma que “para uma pesquisa-ação de qualidade, é preciso um método sistemático e organizado de coleta de dados e de reflexão sobre os resultados, à luz do referencial teórico”.

Nessa fase do presente estudo, foi realizado um *workshop* com os profissionais anteriormente citados, perfazendo 17 participantes. Estes foram definidos a partir de dois quesitos: pertencimento a diferentes eixos da organização (ou subáreas, no caso dos profissionais de Recursos Humanos) e frequência de uso da ferramenta em estudo (foram escolhidos alguns profissionais com elevado histórico de utilização da plataforma de *e-learning* do Grupo RBS e outros que apresentavam poucos registros de utilização) com o objetivo de reunir informações e percepções acerca da atual utilização da plataforma de educação a distância do Grupo RBS.

O workshop seguiu a seguinte metodologia: no momento inicial, foi realizada uma contextualização sobre educação a distância, histórico, objetivos, características, vantagens e premissas de sucesso. Na seqüência os participantes foram questionados sobre como percebiam a educação a distância no Grupo RBS e, em seguida, foram divididos em quatro grupos heterogêneos (de diferentes áreas e escopo) para discussão e construção de respostas para os seguintes temas.

1. Alinhamento do papel da educação à distância com o planejamento estratégico do Grupo RBS.

- Como a EAD contribui nas ações do Planejamento Estratégico do Grupo RBS?
- Quais objetivos estratégicos a EAD atende?

2. Gestão das ações de educação à distância no Grupo RBS.

- Quem devem ser os envolvidos na EAD do Grupo RBS e quais suas responsabilidades?
- Formas de levantar as demandas a serem atendidas pela EAD e como priorizá-las?
- Quem deve(m) ser o(s) responsável(is) pela produção do conteúdo e suas atualizações?
- Que ações são necessárias para que isso se internalize no Grupo RBS?

3. Visão futura da educação à distância no Grupo RBS.

- Como imaginamos a EAD no Grupo RBS daqui a cinco anos?
- Que produtos estarão disponíveis?
- Qual a relação da EAD com outros projetos do Grupo RBS?

3.3.Fase de Ação

De acordo com Thiollent (1997, p. 79) a fase de ação: Reúne vários objetivos práticos: difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-pilotos, que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores sem a participação dos pesquisadores.

Dessa forma, após a consolidação dos resultados obtidos no *workshop*, foram elencadas as principais frentes de ação para construção de soluções para os problemas levantados. Posteriormente, foi realizado um encontro para divulgação dos resultados do *workshop* e demonstração do produto construído a partir dos dados levantados, alinhamento das ações planejadas e atualização do *status* de cada frente de ação.

3.4.Fase de Avaliação

De acordo com Thiollent (1997, p. 82) as ações implementadas devem ser avaliadas para atender aos seguintes objetivos: “controlar a efetividade das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas conseqüências a curto ou médio prazo e extrair os conhecimentos ou ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e estendê-la a outras entidades”.

No presente estudo, não serão apresentados dados sobre a efetividade das ações na organização e as conseqüências de sua realização nas áreas, devido ao prazo de realização da pesquisa, que impossibilitou a coleta de tais informações.

A execução de todas etapas deste trabalho ocorreu em cerca de oito meses: em junho de 2010 foi iniciada a fase exploratória, com a identificação do problema a ser estudado; em seguida foi realizada a fase de pesquisa aprofundada, com a execução do *workshop* e obtenção de dados para a fase subsequente; posteriormente trabalhou-se no delineamento das ações a serem implementadas e na elaboração e divulgação - para o grupo participante do *workshop* - do produto

deste estudo. No momento atual, se está trabalhando em ajustes do produto final do presente trabalho e nos preparativos para lançamento e divulgação deste no Grupo RBS.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentadas e descritas cada fase de realização da pesquisa deste estudo e também os resultados obtidos em cada uma destas, as quais estão divididas da seguinte forma:

- Análise das atuais práticas de educação à distância no Grupo RBS;
- Ações desenvolvidas.

4.1. Análise das Atuais Práticas de Educação à Distância no Grupo RBS

Em 2006 foi lançado no Grupo RBS o Espaço Aprender, ambiente virtual de aprendizagem destinado ao desenvolvimento dos colaboradores da empresa. O Espaço Aprender tem disponível em sua lista de cursos 38 conteúdos didáticos, acessíveis por todos os colaboradores, separados por diferentes categorias, conforme o quadro 5, Cursos *online* oferecidos pelo Grupo RBS, que segue:

Categorias	Curso
1.Capacitação Corporativa - Foco Valores,Cultura e Conhecimento Organizacional	<input type="checkbox"/> Atendimento a Clientes <input type="checkbox"/> Políticas de T.I <input type="checkbox"/> Guia de Ética <input type="checkbox"/> Integração Institucional <input type="checkbox"/> NR-10 <input type="checkbox"/> Admissões
2. Capacitação Corporativa - Foco Liderança	<input type="checkbox"/> <i>Feedback</i> <input type="checkbox"/> Práticas Trabalhistas para Gestores <input type="checkbox"/> Seleção por Competências

<p>3. Capacitação Funcional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Call Center - Serviços <input type="checkbox"/> Call Center - Vendas <input type="checkbox"/> Matemática Financeira com Excel 2003 <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestão de Projetos <input type="checkbox"/> JDE - Alçadas <input type="checkbox"/> JDE - Cadastro Operadores <input type="checkbox"/> JDE - Cadastro Gestores <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> JDE - Compras <input type="checkbox"/> JDE - Contas a Pagar <input type="checkbox"/> JDE - Fundamentos I <input type="checkbox"/> JDE - Fundamentos II - Lotes <input type="checkbox"/> JDE - Fundamentos II – Relatórios <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> JDE - Fundamentos III <input type="checkbox"/> Introdução à Matemática Financeira com HP-12C <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Técnicas de Vendas
---------------------------------	---

Quadro 5 - Cursos Online Oferecidos pelo Grupo RBS

Fonte: a autora

Os cursos da categoria Capacitação Corporativa - Foco Valores, Cultura e Conhecimento Organizacional são considerados pela área de Desenvolvimento e Educação como obrigatórios, pois fazem parte da inserção do colaborador na cultura organizacional. Os demais treinamentos *on-line* são considerados de autodesenvolvimento, ou seja, sua realização por parte dos colaboradores não é obrigatória.

Gil (2006) afirma que a etapa de identificação de necessidades de treinamento visa identificar as carências dos indivíduos na execução de suas tarefas para a obtenção dos objetivos da organização. Para Milkovich e Boudreau (2000) o treinamento será eficaz se os resultados atingidos no programa forem transferidos para o comportamento no trabalho, sendo importante avaliar os resultados do treinamento de três formas: através da avaliação de eficácia, avaliação de reação e de avaliação dos resultados obtidos.

Atualmente, não existe processo formal de levantamento de necessidades de treinamento no Grupo RBS, o qual é realizado através de conversas informais entre as consultoras internas de recursos humanos e os gestores das áreas da empresa. São disponibilizados no formato *e-learning* os cursos que a área de Desenvolvimento & Educação considera que atenderão o maior número possível de colaboradores, ou seja, cursos que sejam necessidade de um número expressivo de pessoas de áreas diferentes.

Ao final dos cursos, o aluno é submetido a uma avaliação de reação. Entretanto, não são feitas avaliação de eficácia e de resultados. Para acompanhamento e gestão da realização dos cursos são feitos relatórios mensais que trazem todos os cursos realizados por cada colaborador. Dentro desse contexto, nota-se que a procura pelos cursos e a conclusão dos mesmos é baixa, mesmo por áreas que apresentaram tal necessidade no LNT.

Os cursos são oferecidos através de um ambiente virtual de aprendizagem – LMS. Segundo Shute (2004) uma das funções do LMS é mediar a educação corporativa estimulando a interação entre os colaboradores e a ampliação do conhecimento das empresas. Para isso, ele apresenta ferramentas apropriadas para auxiliar os treinamentos corporativos.

O ambiente de aprendizagem virtual utilizado atualmente pelo Grupo RBS possui, além de cursos on-line, alguns recursos de interação de usuários, como fórum, chat, biblioteca virtual, etc., mas todos com falhas de parametrização por parte do fornecedor do ambiente. Além disso, o próprio recurso-chave do ambiente, que é a ferramenta que possibilita a realização dos cursos, apresenta algumas falhas: os certificados de realização dos alunos registram a carga-horária errada dos cursos, muitas vezes o sistema não registra a conclusão dos cursos, é comum que o sistema emperre e impossibilite o aluno de prosseguir com seu curso, etc. Estes fatores, dentre outros, descredibilizam a ferramenta e desestimulam o acesso dos colaboradores.

Com o objetivo de identificar a percepção dos usuários acerca da educação à distância no Grupo RBS, pontos de melhoria e ações futuras foi realizado um workshop envolvendo 17 colaboradores de diferentes níveis funcionais e áreas da empresa.

Sobre o perfil dos participantes, pode-se destacar: 11 eram mulheres e seis eram homens; a média de idades era de 34 anos, sendo cinco pessoas entre 20 e

29 anos, oito pessoas entre 30 e 39 anos e quatro pessoas com 40 anos ou mais; pertenciam a nove áreas diferentes e a seis níveis funcionais diferentes, sendo que estes: um estagiário, um assistente, dois analistas, um editor, dois coordenadores, quatro consultores, dois gerentes, três gerentes executivos e um e um diretor. A média de cursos on-line por participante, realizados no Espaço Aprender, era de oito, sendo que oito pessoas realizaram de zero a cinco cursos, três pessoas realizaram de seis a 10 cursos, cinco pessoas realizaram de oito a 15 cursos e uma pessoa realizou de 16 a 20 cursos.

No momento inicial da atividade, foi realizada uma contextualização da EAD na empresa e dos objetivos do encontro. Na sequência, os participantes foram convidados a falar sobre como percebiam a EAD no Grupo RBS. As principais colocações foram:

- A EAD é uma oportunidade para desenvolvimento das pessoas;
- O EAD é valorizado principalmente por colaboradores das unidades do Interior do estado;
- O EAD é subutilizado pela empresa;
- É necessário sistematizar o uso do EAD na empresa;
- É preciso criar uma política de EAD e divulgá-la;
- É necessário entender os públicos-alvo e criar cursos que atendam sua necessidade;
- O EAD deve ser utilizado de forma mais estratégica;
- Os alunos precisam receber *feedback* do seu andamento no curso;
- O *e-learning* depende da motivação e dedicação do aluno;
- Há uma cultura de falta de valorização do EAD no Grupo, ou seja, os colaboradores não percebem o EAD como treinamento;
- As lideranças não percebem o valor da EAD;
- Falta padronização e gestão da aprendizagem;
- Os colaboradores desconhecem que é possível realizar os cursos estando fora das instalações da empresa;
- Alguns conteúdos exigem acompanhamento por parte de um especialista no tema.

- Posteriormente, os participantes foram divididos em quatro grupos e convidados a discutir e registrar em uma planilha suas percepções acerca de três pontos principais sobre a educação à distância no Grupo RBS:
- Relação da EAD com o planejamento estratégico do Grupo RBS;
- Gestão das ações de EAD no Grupo RBS;
- Visão futura da EAD no Grupo RBS.

Ao final das discussões em pequenos grupos, realizou-se um compilado de todas as respostas de cada grupo sobre cada pergunta, e então, o arquivo foi exposto a todos, para que juntos discutissem e construíssem um único panorama resumido e completo, no qual constasse o produto de discussão de todos os grupos.

Sobre a relação da educação à distância com o planejamento estratégico do Grupo RBS, os grupos foram convidados a discutir sobre dois pontos. O primeiro era sobre como a EAD contribui nas ações do planejamento estratégico do Grupo RBS. Nesse aspecto, verificou-se que a EAD é vista como uma possibilidade de direcionamento de novas qualificações para atender as necessidades estratégicas da empresa, como base para a padronização das informações que são repassadas para todos os colaboradores sobre estrutura, políticas, nova cultura, comportamentos, etc., além de facilitar a disseminação de conhecimento sobre a estratégia da RBS, com vistas ao alinhamento dos colaboradores.

O segundo ponto de questionamento sobre a relação da EAD com a estratégia era sobre quais objetivos estratégicos do Grupo RBS a educação à distância poderia atender. Os participantes responderam que a EAD contribui com a facilidade para disseminação de conhecimentos, a agilidade para levar conteúdo a todas as pontas da empresa, o aumento do sentido de pertencimento dos colaboradores à empresa, a otimização de custos, a oportunização do autodesenvolvimento. Além destes pontos, foram citadas sugestões de que a EAD poderia ser utilizada pela empresa para o treinamento de seus terceirizados e para contribuir com a sistematização da gestão do conhecimento.

Para que as pessoas possuam um entendimento de seu papel no contexto da organização, é importante que estejam claras e que sejam de fácil acesso a estratégia da empresa e as formas disponíveis para que a pessoa possa se desenvolver e buscar o alinhamento à necessidade do negócio. Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com os

seus objetivos. São os que destacam-se como os verdadeiros parceiros da empresa. (GIL, 2006)

Sobre a gestão das ações de educação à distância no Grupo RBS, os colaboradores discutiram a respeito de três aspectos. O primeiro deles, era sobre quem devem ser os envolvidos na EAD do Grupo RBS e quais suas responsabilidades. Os grupos responderam que os envolvidos devem ser: a alta direção – como investidora do projeto, alinhando-o à estratégia e transmitindo valor e credibilidade a este; a área de Recursos Humanos – disseminando as diretrizes, desenvolvendo funcionalidades, fazendo a gestão do ambiente de aprendizagem e desenvolvendo conteúdos interessantes e úteis junto aos especialistas; área de Tecnologia da Informação - provendo o ambiente tecnológico, a infraestrutura e o suporte aos usuários; as lideranças - sendo exemplo, utilizando a ferramenta e seus recursos para si e como instrumento de desenvolvimento das equipes, incentivando e disseminando a cultura de aprendizagem contínua e à distância; especialistas de conteúdo/tutores - compartilhando conhecimento técnico através da construção de conteúdo e da orientação e acompanhamento dos alunos; os aprendizes/alunos - participando ativamente dos treinamentos.

O segundo ponto discutido sobre a gestão das ações foram as formas de levantar as demandas a serem atendidas pela educação à distância e como priorizá-las. Os participantes responderam que o levantamento das necessidades deve ser feito junto aos gestores - através de grupos focais e pesquisas direcionadas por áreas e eixos da empresa – e, posteriormente, alinhadas e validadas com os executivos das áreas. Citou-se ainda que conversas informais entre consultoras de recursos humanos e gestores podem ser uma forma de identificação de necessidades, além de pesquisas com colaboradores. Quanto ao critério de priorização das demandas, todos os grupos apontaram que devem ser oferecidos treinamentos que preparem os colaboradores para serem agentes executores do planejamento estratégico do Grupo RBS. Segundo Ivancevich (2008), o diagnóstico de necessidades de treinamento envolve a análise das necessidades da empresa, dos conhecimentos, aptidões e habilidades requeridas para a realização do trabalho e das necessidades do ocupante do cargo.

O último aspecto de questionamento sobre a gestão das ações de educação à distância foi de que forma estas ações podem ser internalizadas no Grupo RBS. Foi unanimidade entre os quatro grupos que a melhor forma de gerar efetividade e

internalização das ações seria atendendo as demandas de treinamento de forma estruturada - por área de negócio da empresa, proporcionando maior utilidade e sensação por parte dos colaboradores de que suas necessidades de desenvolvimento estão sendo atendidas – e criando políticas e diretrizes para a educação à distância, definindo processos, papéis e responsabilidades.

Dutra (2005) afirma que, no RH, o desenvolvimento tem por finalidade a criação e o incentivo de práticas (capacitação, carreira e desempenho) que visem o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Com relação à visão futura da educação à distância no Grupo RBS, os participantes foram convidados a discutir sobre três pontos, definindo como imaginavam a EAD em cinco anos. O primeiro deles referia-se a como projetavam a educação à distância do Grupo RBS no futuro. Os grupos responderam que imaginavam o Espaço Aprender sendo percebido pelos colaboradores como pertencente a todas as áreas da empresa e não somente ao RH; oferecendo treinamentos de valorização e direcionamento da carreira, sendo incentivador e provedor de trilhas/mapas de carreira, não necessariamente fornecendo todas as ferramentas e todo o conteúdo, e sim mostrando as formas, mesmo que devam ser buscadas fora da empresa; provendo diferentes ações de desenvolvimento, de acordo com cada área ou eixo de negócio da empresa para otimizar o uso da ferramenta e gerar resultados mais consistentes de capacitação das pessoas; permitindo o gerenciamento de informações, com vistas à retroalimentação das ações e à valorização das pessoas que buscam conhecimento; e, por fim, promovendo a gestão do conhecimento.

O segundo ponto questionado sobre a visão futura da educação à distância no Grupo RBS foi quais produtos estarão disponíveis em cinco anos. Os grupos responderam que imaginam e esperam que o Espaço Aprender seja um ambiente bastante interativo, intuitivo, amigável e colaborativo; que possibilite o compartilhamento de experiências e de materiais; que possua um banco de conhecimento de fácil acesso e busca; que ofereça conteúdos – cursos, games, vídeos, leituras, comunidades, etc. - específicos direcionados a áreas, níveis e competências.

De acordo com Shute (2004) uma das funções do LMS é mediar a educação corporativa estimulando a interação entre os colaboradores e a ampliação do

conhecimento das empresas. Para isso, ele apresenta ferramentas apropriadas para auxiliar os treinamentos corporativos.

O último ponto questionado foi sobre qual a relação da educação à distância com outros projetos do Grupo RBS. Nesse aspecto, os participantes consideraram que todo projeto deveria prever a necessidade (ou não) de *e-learning*, levando em conta a gestão do conhecimento; que a EAD deve estar fortemente vinculada à estratégia e ao desenvolvimento da cultura organizacional; que deve-se aumentar o uso de *e-learning* no *blended* com outros programas; que ações de *e-learning* devem ser usadas para redução dos *gaps* apontados na avaliação de desempenho dos colaboradores.

4.2.Ações Desenvolvidas

Esta seção tem por objetivo apresentar as principais ações desenvolvidas a partir das necessidades evidenciadas com os resultados obtidos através do workshop, sendo eles:

- Estabelecer as diretrizes e métodos da EAD no Grupo RBS
- Estabelecer envolvidos e responsabilidades
- Definir um ambiente virtual que atenda às necessidades
- Segmentar os conteúdos por público-alvo
- Prover uma plataforma que utilize de diferentes recursos de aprendizagem

4.2.1. Diretrizes e Métodos do Grupo RBS

A criação de diretrizes e métodos para a educação à distância no Grupo RBS foi uma das necessidades apontadas no *workshop*, as quais serão apresentadas a seguir:

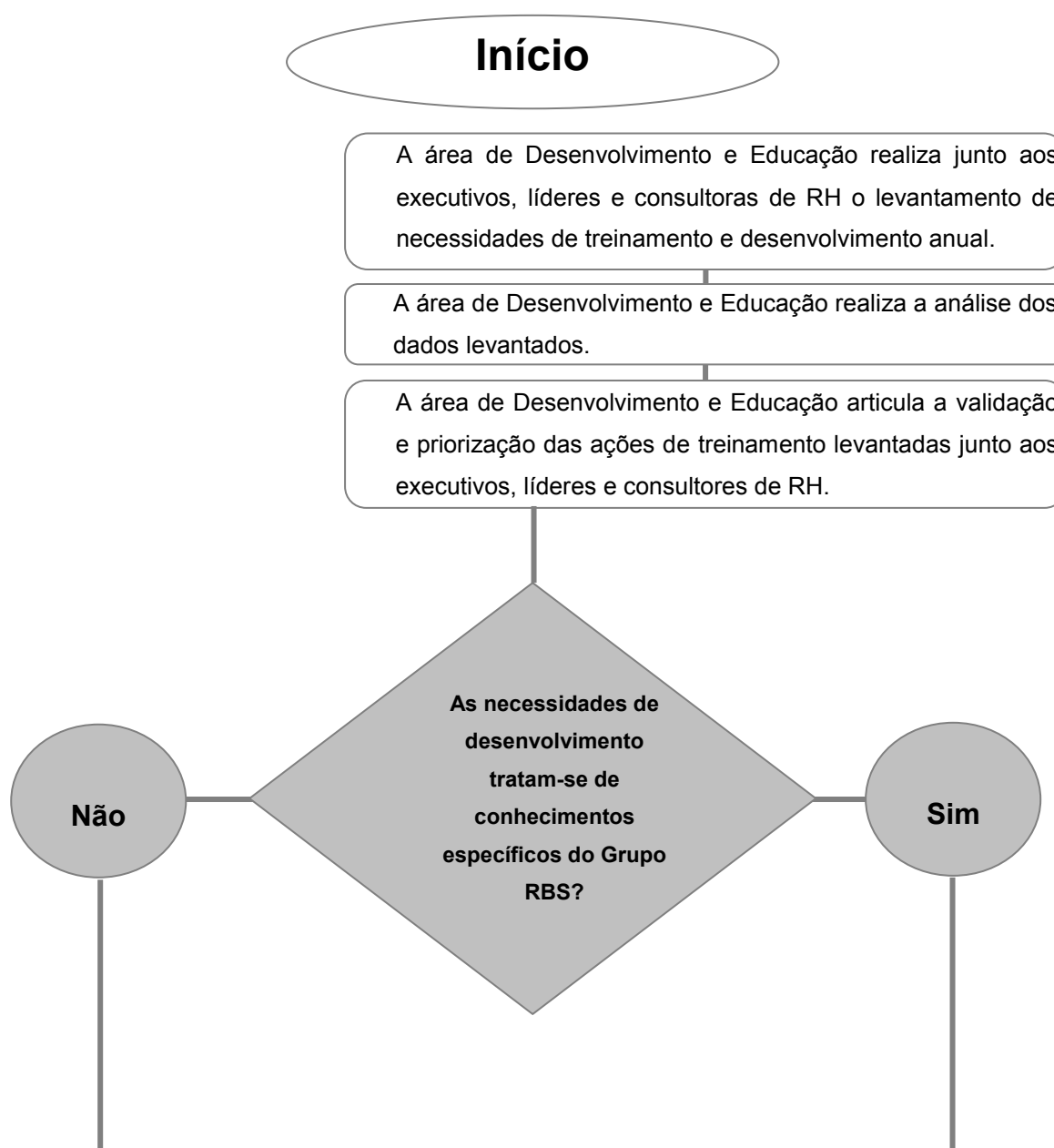
a) Definição da educação à distância no Grupo RBS:

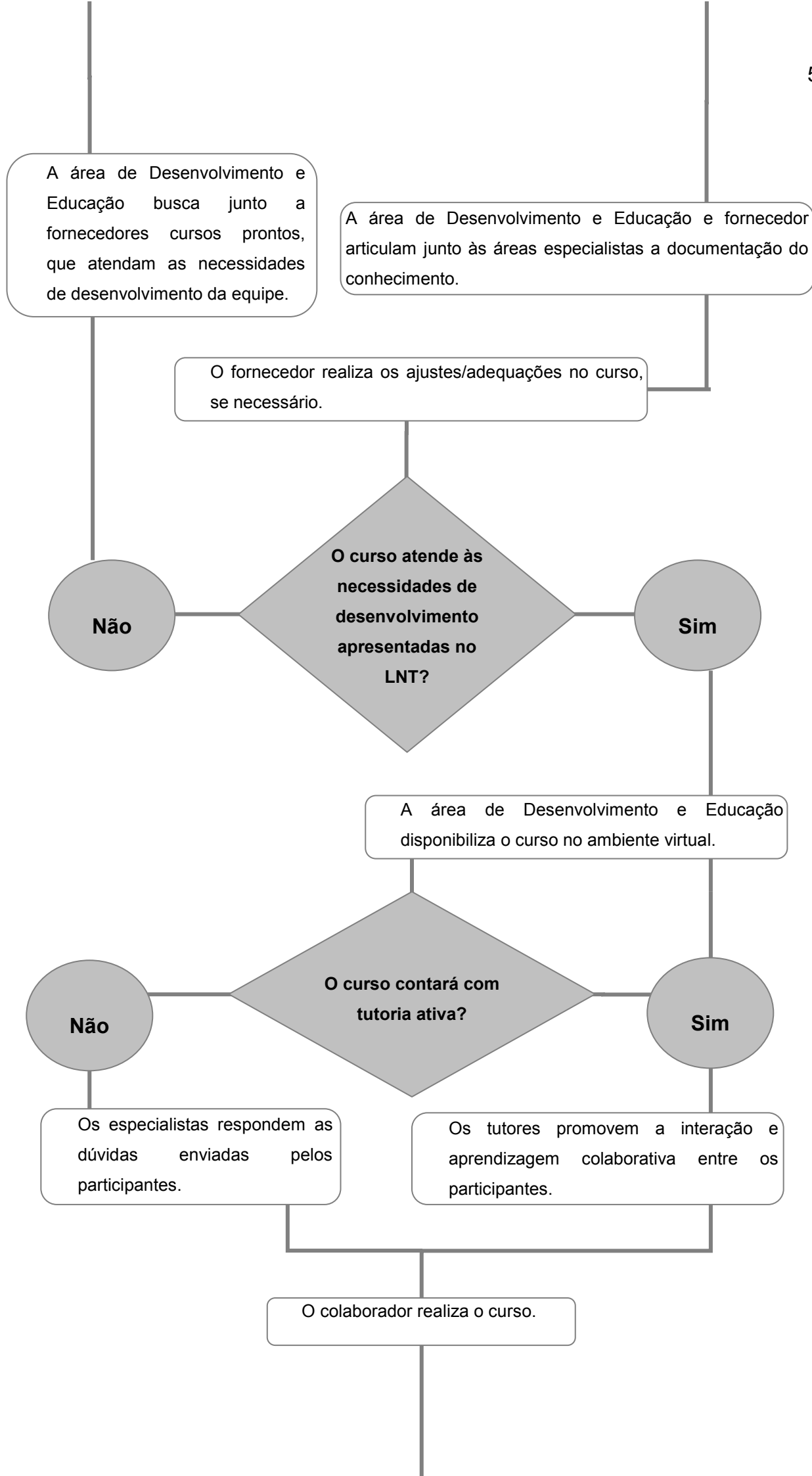
No Grupo RBS, a EAD é entendida como o uso de tecnologias para criar e proporcionar um rico ambiente de aprendizado que inclui uma gama extensa de recursos e de soluções instrucionais e informacionais, da qual o objetivo é melhorar o desempenho individual e organizacional. Logo, ela deve estar integrada e orientada pelas prioridades do negócio RBS com foco na colaboração sob perspectiva de aprendizado e de desempenho.

Com o Espaço Aprender, o Grupo RBS busca proporcionar um ambiente interativo de aprendizado virtual que dê suporte ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores através de cursos, artigos, dicas, vídeos, comunidades virtuais e outras ferramentas.

b) Macrofluxo dos processos de EAD no Grupo RBS:

Na figura 8 apresenta-se o macrofluxo dos processos de EAD no Grupo RBS.





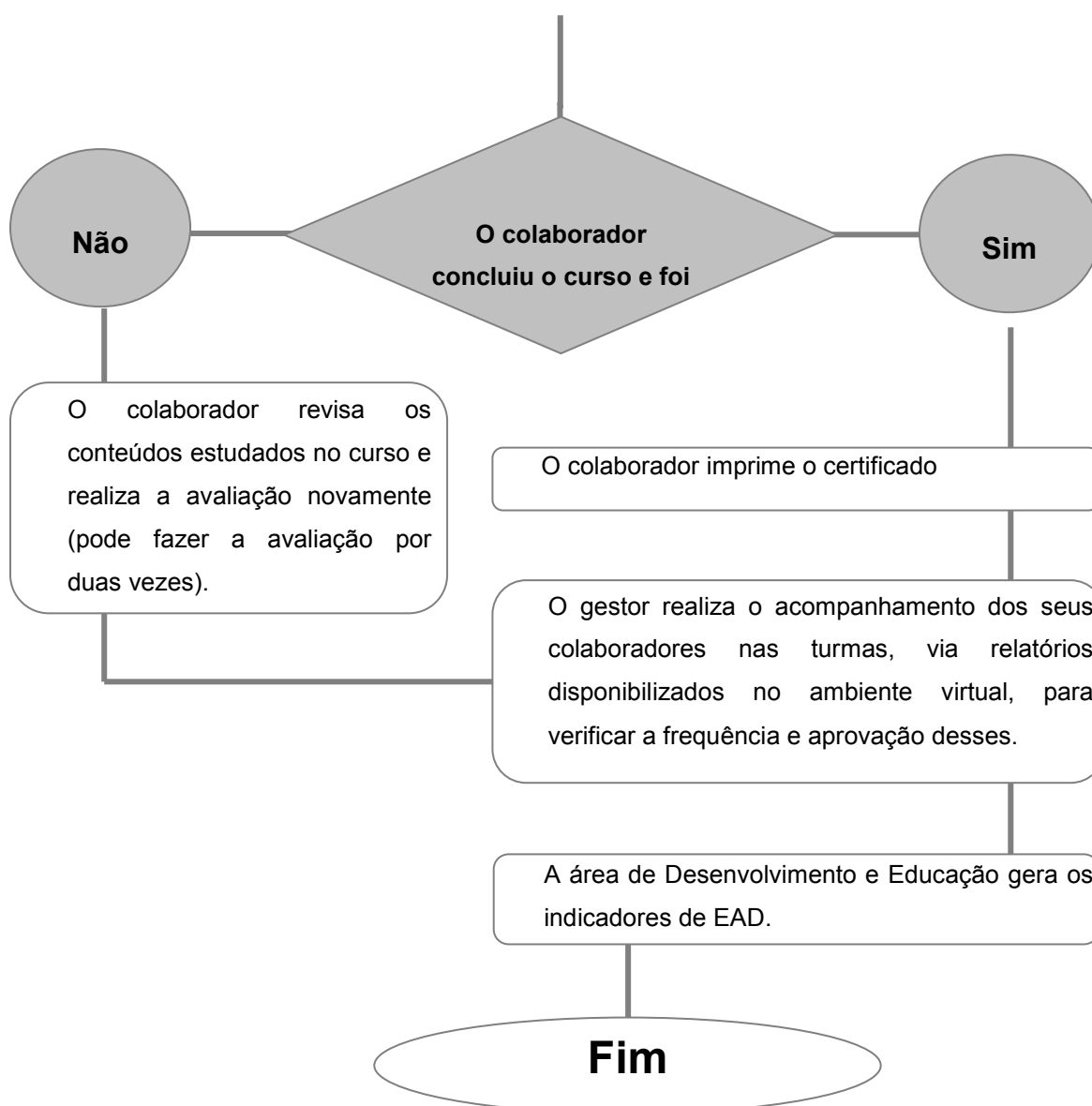


Figura 8 – Macrofluxo dos Processos de EAD no Grupo RBS

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

c) Levantamento das necessidades de treinamento e atendimento das demandas:

Para levantar as necessidades anuais de treinamento, a área de Desenvolvimento e Educação realizará reuniões junto às consultoras de RH. Após, a área de D&E validará internamente as demandas para então realizar junto aos executivos, líderes e consultoras de RH a validação do levantamento feito. Após esta etapa, a área de D&E realizará novamente a análise dos dados levantados para

articular a priorização das ações de treinamento levantadas junto aos executivos, líderes e consultoras de RH.

O levantamento de necessidade de treinamento é um programa contínuo, de responsabilidade compartilhada entre a área de treinamento e desenvolvimento e as demais áreas da empresa (MARRAS, 2005).

As demandas serão atendidas de acordo com a prioridade da área e o impacto que trarão ao negócio. Se tratarem-se de temas não-específicos (do Grupo RBS), a área de D&E buscará, junto a fornecedores, cursos prontos que atendam às necessidades de desenvolvimento das equipes e validará o curso junto às áreas especialistas para então publicá-lo.

Se tratarem-se de demandas específicas da empresa, a área de D&E e o fornecedor irão articular junto às áreas especialistas a documentação do conhecimento. Após, a área de D&E encaminhará o conteúdo ao fornecedor para o desenvolvimento do curso, que é validado pelos Especialistas e área de D&E. Se necessário, o fornecedor realizará os ajustes/adequações no curso para que então ele seja publicado.

4.2.2. Definição de Envolvidos e Responsabilidades

A clareza de responsabilidades de cada envolvido em qualquer parte dos processos de educação à distância no Grupo RBS também foi uma necessidade apontada no *workshop*, portanto serão apresentadas a seguir:

a) Tutor (interno e/ou externo):

As principais responsabilidades do tutor são: participar do *briefing* do conteúdo para o fornecedor e a construção do mesmo; acompanhar a turma no andamento do(s) curso(s), fazendo *follow up*, no mínimo, semanal (dependendo da carga horária do treinamento); coordenar a seleção de conteúdos; estabelecer diálogo com a turma (fóruns, comunidades, chats...); ser referência em longo prazo para dúvidas sobre o respectivo tema.

b) Especialista de conteúdo:

As principais responsabilidades do especialista de conteúdo são: participar do *briefing* do conteúdo para o fornecedor e a construção do mesmo; discutir as estratégias instrucionais e de aprendizado; revisar semestralmente o conteúdo e apontar atualizações, caso sejam necessárias.

c) Gestor:

As principais responsabilidades atribuídas ao gestor são: participar do levantamento de necessidades de treinamento; garantir e incentivar a realização dos cursos oferecidos à sua área, sendo exemplo para sua equipe; acompanhar as realizações de cursos por parte de sua equipe através de relatórios; utilizar as ações de capacitação à distância para montar o plano de desenvolvimento para os colaboradores de sua equipe; alertar os responsáveis (Recursos Humanos e especialistas de conteúdo) quando o programa ou algum conteúdo estiver desatualizado ou incoerente com as necessidades de sua área.

d) Administrador do ambiente virtual de aprendizagem:

Dentre as principais responsabilidades do administrador estão: realizar a importação de cursos para o sistema; gerenciar a participação e a atuação do tutor, para cursos em que haja; participar do LNT e da construção do conteúdo; apresentar mensalmente relatórios/indicadores de realizações; selecionar e postar conteúdos (artigos, vídeos, dicas de desenvolvimento) novos semanalmente e encaminhar *e-mailmarketing* com informações sobre as novidades; garantir o funcionamento da ferramenta; atuar em parceria com a área de suporte aos usuários, buscando sempre a minimização de problemas relacionados à plataforma; realizar interface com o fornecedor do LMS; realizar interface entre os especialistas de conteúdo e o fornecedor que os desenvolve.

e) Consultora de Desenvolvimento:

As principais responsabilidades da consultora de desenvolvimento são: conduzir as etapas do fluxo de LNT e construção/validação dos conteúdos; gerenciar indicadores de EAD; gerenciar a aprendizagem e a lógica de desenvolvimento de cada programa; monitorar a coerência e a adesão dos programas; definir ações de comunicação e campanhas de lançamento de conteúdos.

f) Área de Tecnologia da Informação:

Dentre as principais responsabilidades da área de Tecnologia da Informação estão: fornecer a infraestrutura tecnológica necessária para a disponibilização da plataforma LMS; atuar como parceira da área de Recursos Humanos, apoiando na precaução e na solução de problemas relacionados ao sistema e na interface com o fornecedor do LMS quando necessário; fornecer suporte aos usuários da plataforma, solucionando todos os problemas e dúvidas relacionados ao LMS.

g) Fornecedor de conteúdo:

As principais responsabilidades do fornecedor externo de conteúdo são: conhecer a cultura do Grupo RBS; propor e cumprir cronograma de trabalho de acordo com a demanda de lançamento do conteúdo; sugerir formato/design instrucional adequado ao conteúdo; adequar e ajustar conteúdo às necessidades técnicas.

h) Fornecedor de LMS:

As principais responsabilidades do fornecedor de LMS são: entregar estrutura/lógica do LMS de acordo com o determinado; garantir a correção de problemas técnicos; garantir a atualização de versão do ambiente quando houver; apoiar e viabilizar possíveis mudanças de estrutura e implantação de novas ferramentas; ser parceiro: acompanhar utilização do LMS e sugerir/propôr formas de otimizar o uso; responder solicitações em tempo hábil.

4.2.3 Definição de um LMS que Atenda às Necessidades

Segundo Resenberg (2002), o *e-learning* caracteriza-se por ser uma ferramenta que utiliza as tecnologias da internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho do indivíduo.

No *workshop*, evidenciou-se a necessidade de o ambiente virtual de aprendizagem oferecer alguns recursos específicos a fim de facilitar e impulsionar o aprendizado do colaborador. Para tanto, foi realizado um estudo dos requisitos funcionais que o ambiente ideal deve proporcionar, o qual será apresentado a

seguir, através do quadro 6, Levantamento de requisitos funcionais - Ambiente virtual de aprendizagem do Grupo RBS:

Legenda
E - Essencial
D - Desejável
NA - Não se Aplica

Levantamento de requisitos funcionais - Ambiente Virtual de Aprendizagem do Grupo RBS			
	Requisito	Propósito	Classificação
Disponibilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)			
1	O meio para disponibilizar o conteúdo dos cursos deve ser a Internet/Intranet	Atingir o número máximo de colaboradores em qualquer lugar e a qualquer hora.	E
2	Os cursos estarão disponíveis 24 horas por dia?	Flexibilidade na programação de horário para o aprendizado do colaborador.	E
3	Permitir a inclusão de cursos de forma a preservar um único ambiente de instrução aos colaboradores?	Facilidade de acesso aos conteúdos a partir de um único local.	E
4	O AVA deverá ter uma espécie de tutorial para orientação do colaborador para a utilização do ambiente?	Minimizar o impacto da introdução dos colaboradores no novo ambiente.	E
Contratação			
1	O fornecedor da solução deverá apresentar perfil de empresa sólida e estabelecida no mercado com casos de sucesso em empresas com número semelhante de usuários, por período de tempo igual ou maior do que 2 anos?	Garantia de marca no mercado, mantendo a qualidade dos serviços prestados, além de reduzir custos.	E
Conteúdo			
1	A solução deve estar alinhada aos padrões internacionais como:	Preservar o investimento e viabilizar interação em outras	E

	SCORM/AICC/LMS	plataformas.	
2	O AVA deverá suportar conteúdos de curso com texto, voz e vídeo?	Maximizar a assimilação agregando um mínimo de dinamismo.	E
3	Permitir integração de recursos como flash, mpg, avi, streaming, java applets, mp3, wav, jpeg, gif.	Permitir a criação de conteúdo sofisticado, assim como o aproveitamento de material existente.	E
4	Permitir montar exercícios intercalados no conteúdo do curso, de forma a fazer diversas avaliações na medida que o aluno vai avançando.	Verificar a assimilação de conteúdo, conforme progresso do colaborador.	E
5	Permitir avaliação final por curso?	Acompanhar desempenho do colaborador.	E
Material adicional ao curso			
1	O AVA deverá permitir a inserção de outros tipos de material para consulta extra curso? (Recursos de biblioteca <i>on-line</i>)	Disseminação do conhecimento extra curso.	E
2	Ter biblioteca de conteúdos geral.	Facilitar o acesso a conteúdos adicionais.	E
3	O AVA deverá permitir a contribuição por parte do colaborador em enviar arquivos para publicação.	Permitir que os colaboradores contribuam para a disseminação de conhecimento na empresa.	E
Ferramentas de comunicação			
1	Ter recursos para maximizar a interação no modo de treinamento assíncrono (fórum, listas de discussão, etc.) personalizada por grupos de alunos.	Tornar o ambiente dinâmico e atrativo para evitar dispersão de atenção e baixa assimilação ou evasão.	E
2	É permitida a utilização de <i>chat</i> no ambiente de trabalho?	Maior Interação entre os participantes.	E
3	Se sim, o AVA deve permitir a interação dos usuários de uma	Interação <i>on-line</i> dos envolvidos nos treinamentos para melhor	E

	turma de forma <i>on-line</i> através da Intranet/Internet, via <i>chat</i> ?	assimilação do conhecimento.	
4	O Ava deve possuir recurso de fórum de discussão por turma e geral?	Maior Interação entre os participantes construindo conhecimento que ficará documentado para posterior consulta.	E
Administração de curso			
1	Permitir ao gestor estabelecer um período para conclusão do curso por parte do aluno.	Comprometer o aluno com a assimilação em tempo do conteúdo ministrado.	E
2	Deve permitir a elaboração de um programa que contemple conteúdos, conforme um determinado público?	Permite um ambiente específico dedicado ao desenvolvimento do colaborador, de forma a capacitá-lo, conforme suas atribuições de cargo.	E
3	Um colaborador poderá ser incluído em um curso de forma automática (autoinscrição) ou haverá uma política para liberação de capacitações?	Facilidade na administração dos participantes de treinamentos.	E
4	Um curso pode ser pré-requisito para a realização de outro curso?	Administrar a formação do colaborador, conforme critérios adotados pela empresa para capacitação.	E
5	Possuir mecanismos de relatórios estatísticos como cursos mais acessados, média de notas obtidas, índice de satisfação, aplicação do conhecimento adquirido em cursos, etc.	Facilitar a efetiva gestão educacional.	E
6	É necessário que haja um mecanismo de controle de cursos presenciais no AVA?	Facilidade no controle de cursos, centralizados em um mesmo ambiente.	E
Recursos adicionais			
1	É desejada a criação de comunidades virtuais?	Comunidade para discussão sobre determinado assunto da empresa.	E

2	O AVA deve permitir a utilização de vídeos?	Facilidade na entrega/visualização de vídeos.	E
Administração de usuários			
1	Deve possuir resumo do perfil dos aprendizes, dados cadastrais básicos (nome, profissão, grau de instrução, cargo, histórico de cursos realizados, avaliações, dúvidas, etc).	Fornecer informação do grupo a ser instruído para regular conteúdo conforme perfil.	E
2	É desejável algum tipo de descentralização da gestão do AVA? Em que níveis?	Permitir maior agilidade na gestão.	E
Parametrização do AVA			
1	O AVA deve permitir a parametrização de uma identidade visual (novo cabeçalho, logo da organização)?	Alinhar o novo modelo do Espaço Aprender a uma identidade diferente da qual estão trabalhando atualmente.	E
2	É desejável que a solução escolhida permita a alteração de cores?	Permitir a harmonia entre as cores do AVA e seus recursos.	E
3	O AVA deve permitir a customização de ícones?	Flexibilidade na personalização do ambiente.	E
4	Em relação ao acesso ao AVA, deve permiti-lo a partir de outra página especificada pelo Grupo RBS?	Permite maior flexibilidade na administração da tela inicial, podendo esta tela de login ser utilizada para chamadas estratégicas para a organização.	E
5	Os relatórios devem permitir a parametrização?	Facilidade na montagem de relatórios gerenciais, conforme necessidades dos gestores.	E

Quadro 6 - Levantamento de Requisitos Funcionais - Ambiente Virtual de Aprendizagem do Grupo RBS

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

Após a identificação dos requisitos funcionais que o ambiente ideal deve proporcionar, analisou-se cinco plataformas: Ciotech, Micropower, Moodle, webAula

e Webtraining (fornecedor atual), tendo como base os mesmos critérios utilizados anteriormente, estudados e definidos pelo Grupo RBS. No estudo comparativo, foram incluídos somente os critérios definidos como essenciais e desejáveis pelo Grupo RBS. Os itens considerados como NA – Não se Aplica - foram desconsiderados. A composição das notas deu-se da seguinte forma: os itens atendidos possuem peso 2; os itens parcialmente atendidos possuem peso 1; os itens não atendidos possuem peso 0.

A seguir são apresentadas as categorias de requisitos funcionais analisados como critério de aderência das plataformas de mercado às necessidades do Grupo RBS:

a) Atendimento aos principais requisitos funcionais quanto à disponibilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)

Foram considerados pelo Grupo RBS como elementos essenciais 04 requisitos dos 05 critérios contidos no questionário. Abaixo, o quadro 7, Disponibilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), apresenta os requisitos da avaliação e suas qualificações:

	Descrição dos requisitos técnicos e funcionais	Relevância	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
1	O AVA permite a disponibilização dos cursos em 24 horas por dia, 07 dias por semana.	E	A	A	A	A	A
2	Permite a inclusão de cursos de forma a preservar um único ambiente de instrução aos colaboradores?	E	A	A	A	A	A
3	O AVA possui uma espécie de tutorial/manual para orientação do colaborador para a utilização do ambiente?	E	A	A	A	A	NA

Total de itens Atendidos (A)	4	3	3	3	2
Total de itens Parcialmente Atendidos (P)	1	1	1	0	0
Total de itens Não Atendidos (N)	0	1	1	2	3
Total peso (A*2) + (P*1)	9	7	7	6	4
Total geral (%)	90	70	70	60	40

Quadro 7 - Disponibilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

b) Solidez do fornecedor contratado

Nesta etapa foi avaliado apenas o requisito de credibilidade da empresa a ser contratada, apresentando-se como uma empresa sólida e marca conhecida no mercado nas atribuições de prestadora de soluções de *e-learning*. Todas as empresas obtiveram pontuação máxima (vide quadro 8, Solidez do fornecedor contratado):

Descrição dos requisitos técnicos e funcionais		webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
1	O fornecedor da solução apresenta perfil de empresa sólida e estabelecida no mercado com casos de sucesso em empresas com número semelhante de usuários, por período de tempo igual ou maior do que 2 anos?	A	A	A	A	A
Total		100%	100%	100%	100%	100%

Quadro 8 - Solidez do Fornecedor Contratado

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

c) Recursos de conteúdos

Esta etapa do questionário contém 14 requisitos quanto aos recursos de conteúdos, dos quais 12 são considerados pelo Grupo RBS como essenciais e dois como desejáveis. Neste quesito, dois fornecedores destacaram-se. No quadro 9, Recursos de conteúdos, a apresentação de alguns requisitos avaliados:

	Descrição dos requisitos técnicos e funcionais	Relevância	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
1	A solução está alinhada aos padrões internacionais como: SCORM/AICC/LMS	E	A	A	A	P	A
2	O AVA suporta conteúdos de curso com texto, voz e vídeo?	E	A	A	A	P	NA
3	Permite a integração de recursos como Flash, mpg, avi, streaming, java applets, mp3, wav, jpeg, gif.	E	A	A	A	P	NA
4	Permite montar exercícios intercalados no conteúdo do curso, de forma a fazer diversas avaliações na medida que o aluno vai avançando.	E	A	A	P	P	NA
5	Permite executar uma avaliação final por curso?	E	A	A	A	A	A
6	Permite a entrega de trabalhos (<i>upload</i> de arquivos produzidos pelos alunos remotos)	D	A	A	A	A	NA
Total de itens Atendidos (A)			14	10	9	6	3
Total de itens Parcialmente Atendidos (P)			0	3	1	5	0
Total de itens Não Atendidos (N)			0	1	4	3	11
Total peso (A*2) + (P*1)			28	23	19	17	6
Total geral (%)			100	82,14	67,86	60,71	21,43

Quadro 9 - Recursos de Conteúdos

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

d) Materiais adicionais ao curso

Nesta categoria do questionário, todos os cinco requisitos foram eleitos como essenciais pelo Grupo RBS e apenas um dos fornecedores sobressaiu-se. Abaixo, no quadro 10, Materiais adicionais ao curso, avaliação dos fornecedores analisados:

	Descrição dos requisitos técnicos e funcionais	Relevância	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
1	Possui o recurso de inclusão de "Dicas" no AVA?	E	P	P	A	A	NA
2	O AVA permite a inserção de outros tipos de material para consulta extra curso? (recursos de biblioteca <i>on-line</i>)	E	A	A	A	A	A
3	Possui biblioteca de conteúdos geral.	E	NA	NA	A	A	A
4	O AVA permite a contribuição por parte do colaborador em enviar arquivos para publicação.	E	P	P	NA	P	NA
5	Possui um recurso que permita o <i>download</i> ou impressão do material didático do curso?	E	A	A	P	A	A
Total de itens Atendidos (A)			2	2	3	4	3
Total de itens Parcialmente Atendidos (P)			2	2	1	1	0
Total de itens Não Atendidos (N)			1	1	1	0	2
Total peso (A*2) + (P*1)			6	6	7	9	6
Total geral (%)			60	60	70	90	60

Quadro 10 – Materiais Adicionais ao Curso

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

e) Ferramentas de comunicação e interação

Todos os requisitos foram eleitos como essenciais pelo Grupo RBS e, dentre os fornecedores, houve uma disparidade bastante acentuada, conforme pode-se perceber no quadro 11, Ferramentas de comunicação e interação:

	Descrição dos requisitos técnicos e funcionais	Relevância	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
1	Tem recursos para maximizar a interação no modo de treinamento assíncrono (fórum, listas de discussão, etc.) personalizada por grupos de alunos	E	A	A	P	P	NA
2	Se sim, o AVA deve permitir a interação dos usuários de uma turma de forma <i>on-line</i> através da Intranet/Internet, via <i>chat</i> ?	E	A	A	P	A	NA
3	O Ava possui recurso de fórum de discussão por turma e geral?	E	A	A	A	P	NA
Total de itens Atendidos (A)			6	7	2	2	1
Total de itens Parcialmente Atendidos (P)			1	0	3	4	1
Total de itens Não Atendidos (N)			0	0	2	1	5
Total peso (A*2) + (P*1)			13	14	7	8	3
Total geral (%)			92,86	100	50	57,14	21,43

Quadro 11 - Ferramentas de Comunicação e Interação

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

f) Administração de cursos

O questionário contém 15 requisitos quanto aos recursos de administração de cursos, 13 requisitos considerados essenciais pelo Grupo RBS e dois como desejáveis, dos quais alguns serão mostrados a seguir. Conforme avaliação, há uma grande discrepância entre os fornecedores (vide quadro 12, Administração de cursos):

	Descrição dos requisitos técnicos e funcionais	Relevância	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
--	--	------------	---------	------------	---------	--------	--------------

1	Permite ao gestor estabelecer um período para conclusão do curso por parte do aluno.	E	A	A	A	P	A
2	Permite a elaboração de um programa que contemple conteúdos, conforme um determinado público.	E	A	P	A	NA	NA
3	Permite a inclusão de um colaborador em um curso de forma automática (autoinscrição).	E	A	A	A	A	A
4	Permite que um curso seja pré-requisito para a realização de outro?	E	A	A	A	NA	NA
5	Possui mecanismos de relatórios estatísticos como cursos mais acessados, média de notas obtidas, índice de satisfação, aplicação do conhecimento adquirido em cursos, etc.	E	A	A	A	P	P
6	Permite que o colaborador tenha acesso constante aos cursos realizados, mesmo após sua conclusão ou algum mecanismo para consulta posterior?	E	P	A	A	A	A
7	Existe recursos para controle de cursos presenciais no AVA?	E	A	A	A	P	NA
8	Permite a emissão de certificados por curso?	E	A	A	A	A	P
9	O AVA permite a atribuição de média para aprovação nos cursos?	E	A	A	A	A	A
Total de itens Atendidos (A)			13	14	15	8	7
Total de itens Parcialmente Atendidos (P)			2	1	0	5	2
Total de itens Não Atendidos (N)			0	0	0	2	6
Total peso (A*2) + (P*1)			28	29	30	21	16
Total geral (%)			93,33	96,67	100	70	53,33

Quadro 12 - Administração de Cursos

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

g) Recursos adicionais

Dos 10 itens constantes nesta categoria do questionário, o Grupo RBS considerou nove requisitos como essenciais e um como desejável. Novamente, houve grande disparidade entre os resultados, conforme segue avaliação (vide Quadro 13, Recursos adicionais) de alguns destes itens:

	Descrição dos requisitos técnicos e funcionais	Relevância	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
1	Possui recurso de marcador de tópico, assim como sugerir a continuação a partir de um ponto destacado?	D	A	NA	NA	NA	A
2	Permite que os colaboradores participem de enquetes/pesquisas?	E	A	A	A	A	A
3	Permite a criação de comunidades virtuais?	E	A	A	A	A	NA
4	Possui mecanismo de FAQ para cadastrar respostas às dúvidas mais comuns em vários níveis: geral, curso, tela do curso, etc.	E	A	A	A	A	A
5	O AVA deve possuir um quadro de avisos ou de notícias?	E	A	A	A	A	A
6	O AVA deve permitir a utilização de vídeos?	E	A	A	P	NA	NA
Total de itens Atendidos (A)			10	8	4	5	6
Total de itens Parcialmente Atendidos (P)			0	1	5	3	0
Total de itens Não Atendidos (N)			0	1	1	2	4
Total peso (A*2) + (P*1)			20	17	13	13	12
Total geral (%)			100	85	65	65	60

Quadro 13 - Recursos Adicionais

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

h) Recursos de administração de usuários

Dos 06 itens presentes nesta categoria do questionário, foram considerados cinco requisitos como essenciais e um como desejável pelo Grupo RBS. Conforme

avaliação de alguns destes critérios, explícita no Quadro 14, Recursos de administração de usuários, temos grandes diferenças entre os fornecedores:

	Descrição dos requisitos técnicos e funcionais	Relevância	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
1	Possui resumo do perfil dos aprendizes, dados cadastrais básicos (nome, profissão, grau de instrução, cargo, histórico de cursos realizados, avaliações, dúvidas, etc).	E	A	A	A	A	P
2	Permite um tipo de descentralização da gestão do AVA em pelo menos 4 níveis?	E	A	A	A	P	A
3	Permite alguma segmentação por cargo, unidade ou perfil?	E	A	A	A	NA	P
Total de itens Atendidos (A)			5	6	6	4	1
Total de itens Parcialmente Atendidos (P)			1	0	0	1	3
Total de itens Não Atendidos (N)			0	0	0	1	2
Total peso (A*2) + (P*1)			11	12	12	9	5
Total geral (%)			91,67	100	100	75	41,67

Quadro 14 - Recursos de Administração de Usuários

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

i) Recursos de parametrização do AVA

Nesta categoria, todos os cinco itens foram considerados como essenciais pelo Grupo RBS, no entanto nenhum dos fornecedores obteve boa pontuação. A avaliação de aderência dos ambientes virtuais aos critérios está apresentada abaixo (vide Quadro 15, Recursos de parametrização do AVA):

Descrição dos requisitos técnicos e funcionais	Relevância	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	Web Training
--	------------	---------	------------	---------	--------	--------------

1	O AVA permite a parametrização de uma identidade visual (novo cabeçalho, logo da organização)?	E	P	A	P	A	NA
2	A solução permite a alteração de cores na apresentação do ambiente?	E	P	P	P	A	NA
3	O AVA permite a customização de ícones?	E	NA	NA	NA	A	NA
4	Em relação ao acesso ao AVA, o ambiente permite que seja realizado a partir de outra página especificada pelo Grupo RBS?	E	A	A	A	A	A
5	Os relatórios permitem a parametrização?	E	P	A	NA	NA	P
Total de itens Atendidos (A)			1	3	1	4	1
Total de itens Parcialmente Atendidos (P)			3	1	2	0	1
Total de itens Não Atendidos (N)			1	1	2	1	3
Total peso (A*2) + (P*1)			5	7	4	8	3
Total geral (%)			50	70	40	80	30

Quadro 15 - Recursos de Parametrização do AVA

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

j) Resultado final

Nesta etapa foi feito o somatório geral da pontuação final de cada fornecedor em cada requisito do questionário, obtendo-se a pontuação total geral de cada um, que reflete a aderência de sua plataforma às necessidades do Grupo RBS, conforme Quadro 16, Requisitos técnicos e funcionais - Resultado final:

Requisitos técnicos e funcionais	webAula	Micropower	CiaTech	Moodle	WebTraining
Disponibilização do AVA	90	70	70	60	40
Contratação	100	100	100	100	100
Conteúdos	100	82,14	67,86	60,71	21,43
Materiais adicionais	60	60	70	90	60
Comunicação e interação	92,86	100	50	57,14	21,43
Administração de cursos	93,33	96,67	100	70	53,33
Recursos adicionais	100	85	65	65	60

Administração de usuários	91,67	100	100	75	41,67
Parametrização	50	70	40	80	30
Total geral	86,43	84,87	73,65	73,09	47,54

Quadro 16 - Requisitos Técnicos e Funcionais - Resultado final

Fonte: Senac EAD/Grupo RBS

As análises realizadas destacam a empresa WebAula como mais favorável, segundo os critérios de avaliação dos requisitos técnicos e funcionais do ambiente virtual de aprendizagem para o Grupo RBS. Dos nove grupos de requisitos considerados, o LMS webAula obteve a melhor classificação em 03 deles: disponibilização do ambiente virtual de aprendizagem, conteúdos e recursos adicionais.

Em seguida, com aderência bastante próxima à plataforma webAula, apresenta-se a empresa Micropower que destaca-se pela excelência no atendimento aos grupos de requisitos: ferramentas de comunicação e interação e administração de usuários. Apesar de ter obtido maior pontuação em quatro dos nove requisitos, permaneceu com pontuação baixa em alguns critérios, o que não a descarta como uma possível fornecedora do LMS para o Grupo RBS.

Em terceiro lugar se apresenta o LMS da Ciatech, o qual destaca-se nos itens de administração de cursos e de usuários, além de apresentar a mais fácil navegação no ambiente virtual de todos os ambientes analisados. Comparando-se a pontuação obtida pelas duas plataformas citadas anteriormente e a plataforma da Ciatech, há uma diferença de cerca de 10 pontos entre elas, o que descarta a permanência deste fornecedor na análise dos ambientes para tomada de decisão.

Em quarto lugar, encontra-se o ambiente Moodle que destacou-se nos itens materiais adicionais e parametrização. Este ambiente apresentou a menor qualificação em termos de layout e facilidade de navegação. Assim como o ambiente da Ciatech, este também obteve avaliação cerca de 10 pontos abaixo dos dois primeiros colocados, motivo pelo qual optou-se por descartar sua permanência na análise.

Em último lugar, classificou-se a plataforma Webtraining, atual ambiente utilizado pelo Grupo RBS. Cabe destacar que, dos nove itens analisados, este LMS apresentou sete itens com a menor pontuação dentre os cinco fornecedores, além

de não ter obtido destaque em nenhum dos requisitos. Tal fato, torna indiscutível a necessidade de contratação de um novo fornecedor de LMS.

Diante disso e considerando todos os pontos citados anteriormente, permaneceram em avaliação os LMS webAula e Micropower. Após esta análise, foram feitas reuniões com ambos os fornecedores para identificar outras questões, além das técnicas que já haviam sido avaliadas. Nestas reuniões, procurou-se identificar características de cultura destas empresas, como a abertura para negociação de custos, customizações do sistema, clientes atendidos, interesse em oferecer soluções para minimizar impactos que os quesitos com baixa pontuação nas avaliações pudessem causar, etc. Nesta etapa do processo, não houve dúvidas de que a empresa que melhor atenderia às necessidades do Grupo RBS seria a webAula. Finalizou-se, então, a negociação e contratou-se seus serviços.

4.2.4. Desenho de uma Nova Arquitetura Educacional

No *workshop*, um dos principais pontos citados pelos participantes foi a necessidade de o Grupo RBS oferecer treinamentos e soluções de aprendizagem direcionados a áreas ou eixos de negócio, utilizando como base a estratégia da empresa, a fim de atender de forma mais assertiva as demandas de capacitação dos colaboradores.

Com intuito de atender a essa necessidade, foi desenhado o processo de levantamento das necessidades de treinamento, já apresentado no presente trabalho. O processo tornou-se formal e passou a envolver a área de Recursos Humanos (Desenvolvimento & Educação e Consultoria Interna) e as áreas interessadas (lideranças e gerência executiva).

Posterior à etapa de LNT, há a etapa de desenho das atividades de treinamento. Essa etapa objetiva proporcionar com máxima eficácia possível, o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos pela organização, com base na realidade fornecida pelo levantamento de necessidades (GIL, 2006).

Com base nessas etapas e na latente necessidade apontada pelos colaboradores através do *workshop*, buscou-se criar uma solução para atendimento

das demandas de treinamento e disponibilização dos conteúdos. Criou-se então o desenho de uma nova Arquitetura Educacional para o Grupo RBS, que divide as ações de desenvolvimento em diferentes categorias, conforme Figura 9, Arquitetura Educacional Grupo RBS – Sintética, disposta abaixo:



Figura 9 – Arquitetura Educacional Grupo RBS – Sintética

Fonte: Grupo RBS

Esta nova arquitetura é apresentada e suportada pela plataforma Espaço Aprender e é composta de diferentes categorias de cursos, denominadas escolas. De forma ampla, temos a Escola de Integração, que oferece ações de desenvolvimento focadas na integração de novos colaboradores; as Escolas por Programas Corporativos, que oferecem ações de desenvolvimento focadas a públicos específicos de programas corporativos já existentes na empresa; as Escolas por Eixo Funcional, que oferecem ações de desenvolvimento funcional focadas nos quatro grandes eixos em que está dividida a estrutura da empresa e as Escolas de Aperfeiçoamento, direcionadas a todos os colaboradores que buscam o autodesenvolvimento nos mais variados temas.

A Figura 10, Arquitetura Educacional Grupo RBS – Detalhada, mostra o detalhamento de cada Escola:



Figura 10 – Arquitetura Educacional Grupo RBS – Detalhada

Fonte: Grupo RBS

Ainda, dentro de cada Escola por eixo funcional (Produto, Mercado, Operações e Gestão e Finanças) haverá categorias de ações de desenvolvimento divididas pelas áreas de cada eixo, as quais serão chamadas de trilhas de desenvolvimento. Segundo Borges-Andrade (2006), as trilhas de aprendizagem têm de estar vinculadas à estratégia da organização para que gerem resultados concretos e mantenham a motivação das pessoas.

A Figura 11, Arquitetura Educacional Grupo RBS – Escolas por eixo funcional, demonstra a estruturação das trilhas de aprendizagem da empresa:



Figura 11 – Arquitetura Educacional Grupo RBS – Escolas por Eixo Funcional

Fonte: Grupo RBS

Com o objetivo de atender a outra necessidade apontada pelos participantes do workshop, cada Escola contará com um guardião - uma espécie de reitor - que deverá ser um diretor ou um gerente executivo, o qual será o responsável pela definição, junto à área de Desenvolvimento & Educação, dos conteúdos e das soluções de aprendizagem a serem oferecidos em cada Escola ou Trilha.

4.2.5. Recursos a Serem Utilizados na Nova Plataforma

Rosenberg (2002) define *e-learning* como o uso de tecnologias da internet que visa proporcionar soluções que estimulem o conhecimento. Segundo o autor, ele baseia-se em três critérios fundamentais:

- d) possibilita a atualização instantânea de dados;
- e) chega até o usuário final por intermédio de um computador, utilizando uma determinada tecnologia;

f) tem uma visão abrangente de soluções de aprendizagem, diferentemente do paradigma tradicional de treinamento.

O LMS (Learning Management System) é um ambiente virtual de aprendizagem que permite disponibilizar materiais didáticos para cursos à distância e apresenta diversas ferramentas de comunicação e colaboração que promovem a interação entre o grupo de facilitadores e colaboradores como fóruns, chats, videoteca, biblioteca, etc. Todas as ações de cada um dos envolvidos ficam registradas em uma base de dados, que permite que os gestores da plataforma acompanhem em forma de relatórios.

Seguindo tais princípios e com o intuito de atender à demanda apontada no *workshop*, as Escolas serão compostas por diversas soluções de aprendizagem, utilizando-se dos diferentes recursos oferecidos pelo LMS.

De forma a ilustrar essa diversidade de ações formativas, abaixo, na Figura 12, Escola de Mercado – Trilha de Vendas, são mostrados exemplos de conteúdos da Trilha de Vendas, da Escola de Mercado:



Figura 12 – Escola de Mercado – Trilha de Vendas

Fonte: Grupo RBS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi desenvolver ações de melhoria para tornar mais efetiva a educação à distância no Grupo RBS através da ferramenta de *e-learning* da empresa, a partir das dificuldades identificadas junto a atual ferramenta e da baixa adesão dos colaboradores às ações de capacitação atualmente oferecidas.

A partir da análise da atual plataforma de EAD do Grupo RBS e das principais práticas envolvidas no processo, desde a definição de um conteúdo até o formato de disponibilização, identificou-se inúmeras falhas e problemas que poderiam ser o motivo da baixa efetividade das ações de educação à distância.

Para aprofundar esta análise, identificar e propor ações de melhoria, foi realizado um workshop com colaboradores de diferentes níveis funcionais da empresa. A partir deste workshop, foi possível identificar uma série de questões que subsidiaram a construção de um novo modelo de educação à distância na empresa, sendo relacionados abaixo os principais pontos discutidos.

- a) A educação à distância possibilita a disseminação de conhecimento sobre a estratégia da empresa com vistas ao alinhamento dos colaboradores, à agilidade para levar conteúdo a todas as pontas da empresa, ao aumento do sentido de pertencimento dos colaboradores à empresa, à otimização de custos e à oportunidade do autodesenvolvimento.
- b) Devem ser estabelecidos os envolvidos e responsáveis pelo projeto, sendo importante a participação da alta direção, da área de Recursos Humanos, da área de Tecnologia da Informação, das lideranças e dos próprios alunos.
- c) Deve ser realizado o levantamento das necessidades de treinamento junto aos gestores e validadas pelos executivos das áreas, sendo priorizadas aquelas que preparem os colaboradores para serem agentes executores do planejamento estratégico do Grupo RBS.
- d) As demandas de treinamento devem ser atendidas de forma estruturada - por área de negócio da empresa, proporcionando maior utilidade e que os colaboradores identifiquem que suas necessidades de desenvolvimento estão sendo atendidas.

- e) A plataforma de *e-learning* deve ser o suporte para todas as ações de desenvolvimento da empresa.
- f) A empresa deve prover treinamentos de valorização e direcionamento da carreira, sendo incentivador e provedor de trilhas/mapas de carreira, não necessariamente fornecendo todas as ferramentas e todo o conteúdo, e sim demonstrando as formas, mesmo que tenham de ser buscadas fora da empresa.
- g) Deve ser realizado o gerenciamento de informações, com vistas à retroalimentação das ações e à valorização das pessoas que buscam conhecimento.
- h) O ambiente *e-learning* deve ser bastante interativo, intuitivo, amigável e colaborativo; deve possibilitar o compartilhamento de experiências e de materiais, possuir um banco de conhecimento de fácil acesso e busca, oferecer conteúdos – cursos, games, vídeos, leituras, comunidades, etc. - específicos direcionados a áreas, níveis e competências.
- i) As ações de *e-learning* devem ser usadas para redução dos *gaps* apontados na avaliação de desempenho dos colaboradores.

Portanto, cumprindo com os objetivos específicos desta pesquisa, analisou-se a percepção de diferentes níveis funcionais sobre a eficiência da educação à distância no Grupo RBS; identificou-se o motivo da baixa adesão a capacitações à distância pelos colaboradores; identificaram-se as principais carências dos programas de desenvolvimento da empresa; levantaram-se informações que embasam a criação de políticas de educação à distância e, com isso, definiram-se ações de melhoria para os programas de desenvolvimento do Grupo RBS.

Como um dos produtos finais do presente estudo tem-se a criação de diretrizes e métodos para a educação à distância no Grupo RBS, os quais definem os objetivos desta na empresa, o macrofluxo dos processos – desde o LNT até a disponibilização dos conteúdos – e o fluxo de levantamento de necessidades de treinamento e atendimento das demandas.

Outro ponto importante desenvolvido a partir desta pesquisa, foi a definição de todos os envolvidos nas práticas de educação à distância e a descrição de suas responsabilidades, tornando mais claros os papéis de cada um e possibilitando a apropriação do projeto por todos os responsáveis.

Uma necessidade levantada a partir deste estudo foi a troca da plataforma de educação à distância por outra que oferecesse suporte ao novo formato de educação corporativa da empresa. Com isso, fez-se um detalhado estudo sobre as necessidades da empresa em termos de funcionalidades do sistema e posterior análise de quatro possíveis fornecedores, optando-se por um que atenderia de forma praticamente plena aos requisitos do Grupo RBS.

Outro relevante resultado deste trabalho, trata-se da elaboração do desenho de uma nova Arquitetura Educacional para o Grupo RBS, a qual divide as ações de desenvolvimento em diferentes categorias, de acordo com os eixos de negócio da empresa. Isto possibilitou maior assertividade no desenvolvimento de ações de desenvolvimento.

Por fim, foram definidos os tipos de ações de capacitação a serem oferecidos na nova plataforma, de acordo com a nova estrutura. Além do formato já anteriormente oferecido de cursos *online*, definiu-se por estruturar no LMS todo tipo de ação de desenvolvimento disponível para o aluno em determinado tema, de modo que ele visualize todos os recursos que possa utilizar para a sua capacitação, como: cursos online, cursos presenciais, fóruns, comunidades, *chats*, vídeos, leituras, etc.

O presente trabalho foi muito enriquecedor, pois o método utilizado de pesquisa-ação possibilitou ampla participação do grupo envolvido, tornando-o parceiro permanente do projeto, e a construção conjunta de todos os subsídios para o desenvolvimento do produto final deste estudo.

A implementação do produto deste estudo é uma grande evolução para a educação corporativa do Grupo RBS, que terá como desafio a sustentação e a retroalimentação das ações de desenvolvimento focadas nos eixos de negócio da empresa. Como sugestão, fica a busca constante por recursos de capacitação modernos e atualizados, que despertem o interesse do aluno e promovam o aprendizado efetivo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAYMA, Fátima. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando equipes**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BORGES, Jairo E. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. São Paulo: Artmed, 2006
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações**, volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CARVALHO, A.V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001
- CASTRO, Alfredo Pires de. Avaliação e validação do treinamento. *In*: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. p. 135-151.
- COSTA, Ana Cláudia Athayde da Costa. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Qualitymark, 2000.
- D'AVEN, Richard A. Implicação das vantagens não-sustentáveis: novos conceitos de competição e de estratégia competitiva. *In*: _____. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. , p. 191-235. Parte II.
- DIAS, Bruno Weiblein Pavlos. **Estruturação do processo de Implementação de projetos de e-learning da GSI Soluções Corporativas**. 2005. 77 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.
- DECENZO, David A.; ROBBINS Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. Ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- ENES, Marta. **Blended learning: maximizando o aprendizado**. ASTD 2003. Disponível em: <http://www.menes.com.br>. Acesso em: 10 de outubro de 2010.

ENES, Marta. **Blended learning**: maximizando o aprendizado. ASTD 2003. Disponível em: <http://www.menes.com.br>. Acesso em: 13 de outubro de 2010.

RUTTENBUR, Brian W., SPICKLER, Ginger, LURIE, Sebastian. **E-Learning**: the engine of the knowledge economy, New York: Morgan Keegan, 2000.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e Carreira**: Uma abordagem na Educação Corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOSSATTI, Nelson Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Prática profissional em administração**: ciência, método e técnicas. Porto Alegre: Sulina, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

GROTTO, D. Um olhar sobre a gestão do conhecimento. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, ano 3, n. 6, p. 31-37, set. 2001. *apud* DIAS, Bruno Weiblein Pavlos. **Estruturação do processo de implementação de projetos de e-learning da GSI Soluções Corporativas**. 2005. 77 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

HITT, Michel A. Ambiente interno: recursos, capacidade e competências essenciais. In: _____. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002. p. 92-137.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs**: the four levels. 2nd ed. San Francisco: Berret-Koehler, 1998. *apud* MAIXNER FILHO, Alberto Emílio;

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.

MACKE, Janaina. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In.: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EAD: a educação à distância hoje**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAIXNER FILHO, Alberto Emílio; SEVERO Rodrigo Barros. **Sistemática de avaliação dos programas de treinamento corporativo virtual da GSI Soluções Corporativas (e-learning GSI)**. 2005. 129 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAN, José Manuel. *Contribuições para uma pedagogia da educação on-line*. 2003. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/contrib.htm>. Acesso em: 08 de outubro de 2010.

MOORE, M. e KEARSLEY, G. **Educação à distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NEVES JR., L. T. das. **Aplicação dos conceitos de educação à distância ao treinamento: um estudo de caso em uma rede de farmácias**. 2002. 123 f. dissertação (mestrado em engenharia de produção). Universidade federal de santa Catarina. Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, Ângela Maria Fleury de. **PCJP – Um modelo eficaz de aprendizagem a distância das práticas de gestão para jovens profissionais**. 2001. 116 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS SP. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENBERG, Marc J. **e-Learning**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROSENBERG, Marc J. **Além do e-learning**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

RUTTENBUR, Brian W.; SPICKLER, Ginger; LURIE, Sebastian. **E-Learning: the engine of the knowledge economy**. New York: Morgan Keegan, 2000.

SEVERO Rodrigo Barros. **Sistemática de avaliação dos programas de treinamento corporativo virtual da GSI Soluções Corporativas (e-learning GSI)**. 2005. 129 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

SOELTL, Francisco Antônio. e-Learning. *In*: BOOG Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. p. 233-248.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 97-126

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

VARGAS, M. R .M. **Educação à distância no contexto da mudança organizacional**.